

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALOUS, KUOPIO

## **HENKILÖSTÖTUTKIMUS KOHDEYRITYKSELLE**

Maiju Leppänen  
Tradenomin opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Terveys ja talous

Lokakuu 2010

<b>SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU</b> <b>LIIKETALOUS, KUOPIO</b> Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on) Liiketalouden koulutusohjelma, Terveiden ja talouden suuntautumisvaihtoehto		
Tekijä(t) Maiju Leppänen		
Työn nimi Henkilöstötutkimus kohdeyritykselle		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 28.10.2010	Sivumäärä 40 + 17
Työn ohjaaja(t) Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä		Toimeksiantaja Kohdeyritys
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen henkilökunnan tyytyväisyyttä. Kohdeyrityksessä haluttiin kokeilla erilaista tapaa selvittää tyytyväisyyttä. He halusivat ulkopuolisen toteuttamaan yrityksen tarpeisiin muokatun henkilöstötutkimuksen. Yrityksen tarpeisiin suunnitellun kysymysluettelon oli tarkoitus tuottaa työoloista tietoa, jota voidaan käyttää toiminnan parantamiseen tulevaisuudessa.</p> <p>Henkilöstön tyytyväisyyttä tarkasteltiin seuraavilla osa-alueilla: työnantajakuva ja työilmapiiri, oman työn kokeminen, lähimmän esimiehen arviointi ja työyksikön arviointi. Teoriaosiossa käsiteltiin henkilöstöjohtamisen ja tyytyväisyyden tärkeyttä. Tarkoituksena olisi, että kohdeyritys pystyisi käyttämään tekemäänsä kyselypohjaa tulevaisuudessa henkilöstön tyytyväisyyden mittaamiseen ja kehittämiseen.</p> <p>Henkilöstötutkimus toteutettiin kvantitatiivista menetelmää käyttäen siten, että yritykselle laadittiin strukturoitu kyselylomake, jossa oli myös avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen kohdejoukkona oli kaikki 208 yrityksen työntekijää. Tutkimus toteutettiin www-kyselynä huhti- toukokuussa 2010. Henkilöstökyselyyn vastasi 132 työntekijää, joten vastausprosentti oli 63 %. Tulokset analysoitiin SPSS tilasto-ohjelmalla, Microsoft Excel-ohjelmalla ja apuna käytettiin kohdeyrityksen omaa tilastointiohjelmaa.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä ja työilmapiiriin. Tutkimuksessa selvisi, että tyytyväisimpiä työntekijät olivat työilmapiirin ja työtoveriväleihin, tyytymättömmimpiä taas palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Suuria eroja tyytyväisyydessä ei ilmennyt tutkimuksen eri osa-alueilla.</p>		
Asiasanat Tyytyväisyys, työilmapiiri, esimiestyö		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO Degree Programme, option Degree Programme in Business and Administration, Health and Business		
Author(s) Maiju Leppänen		
Title of study Personnel Survey for Commissioning Company		
Type of project	Date	Pages
Thesis	28.10.2010	40 + 17
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä		Commissioning Company
Abstract <p>Purpose of this thesis was to examine job satisfaction at Commissioning Company. The company wanted to try a new method to find out about the state of job satisfaction. They wanted a exterior to carry through the personnel survey modified to meet the requirements of the company. The objective was to create a tailor-made list of questions to produce information about working conditions.</p> <p>In this survey job satisfaction was viewed from the following points of views: image of the company as an employer and work atmosphere, own work, evaluation of an immediate superiora, evaluation of a work unit. The theoretical part consists of the significance of human resources management and job satisfaction. The goal was that Commissioning Company could utilize the template questionnaire to measure and develop job satisfaction in the future.</p> <p>The research was conducted with quantitative research methods and the survey consisted of a structured questionnaire and some open questions. The target group of the survey was all the 208 employees of the company. The online survey was conducted between April and May 2010. The response rate for the personnel survey was 63 %. The results were analyzed using SPSS- statistics program, Microsoft Exel and the company's own statistics programme.</p> <p>The survey indicated that the employees are satisfied with their work and work atmosphere in most cases. The survey indicated that the employees are most satisfied with the work atmosphere and relationship with colleagues and discontented with the fairness of the wages. Great differences between various divisions were not discovered.</p>		
Keywords Job satisfaction, work atmosphere, leadership		
Note		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JA TYÖTYTYTYVÄISYYDEN TARKASTELUA .....	7
2.1	Henkilöstöjohtaminen .....	7
2.2	Työtyytyväisyys .....	9
2.3	Työtyytymättömyys .....	10
2.4	Työmotivaatio .....	11
2.5	Työilmapiiri .....	12
2.6	Työtyytyväisyysteorioita.....	13
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	18
3.1	Kvantitatiivinen tutkimusote.....	18
3.2	Aineiston hankinta .....	18
3.3	Lomakkeen rakenne .....	20
4	TULOKSET.....	22
4.1	Perustiedot.....	22
4.2	Kohdeyrityksen työnantajakuva ja työilmapiiri .....	23
4.3	Oman työn kokeminen .....	27
4.4	Lähimmän esimiehen arviointi.....	31
4.5	Työyksikön arviointi .....	33
5	POHDINTA.....	36
	LÄHTEET .....	38
	LIITE 1 TIEDOTE .....	41
	LIITE 2 SÄHKÖPOSTI TESTIKYSELYN VASTAANOTTAJALLE .....	42
	LIITE 3 KYSELYLOMAKE .....	43
	LIITE 4 KESKIARVOTAULUKKO .....	54
	LIITE 5 KESKIARVODIAGRAMMI .....	56

# 1 JOHDANTO

Henkilöstö on yritysten tärkein voimavara. Nykypäivänä yritykset ovat heränneet tilanteeseen, jossa henkilöstön hyvinvointiin on kiinnitettävä huomioita. Motivoitunut ja osaava henkilöstö on korvaamaton yrityksen toiminnalle. Pienetkin muutokset osaavan henkilöstön määrässä voivat vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, ja sitä kautta tulokseen.

## *Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet*

Olen aina kokenut henkilöstöjohtamisen tärkeänä ja mielenkiintoisena, joten henkilöstötyytyväisyyskysely oli luonnollinen valinta. Etsiessäni opinnäytetyön aihetta kiinnitin huomioni Savonia ammattikorkeakoulun tiedotepalvelussa olevaan ilmoitukseen, jossa etsittiin henkilöstötyytyväisyyskyselyn tekijää yritykselle. Hain heti projektiluontoista työtä, ja minut valittiin haastattelun jälkeen ulkopuoliseksi toimeksiantajaksi tutkimaan yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyttä. Näin opinnäytetyön tekemisen mahdollisuutena oppia lisää henkilöstöjohtamisesta ja työtyytyväisyyden mittareista oikeassa yrityksessä. Tehtävänäni oli laatia tutkimuskysymykset ja tulosten raportointi. Opinnäytetyö on oma projektini, jossa käyn läpi kohdeyritykselle tekemäni henkilöstötutkimuksen vaiheita ja tuloksia. Kohdeyritys ei halua nimeään julkisuuteen, joten tässä raportissa viitataan kohdeyritykseen ja yritykseen. Yrityksen pyyntö pysyä salaisena vaikuttaa siihen, etten pysty käsittelemään tai julkaisemaan raportissani kaikkia tutkimuksessa selvinneitä asioita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yleisesti kohdeyrityksen henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen on tarkoitus tuottaa työoloista tietoa, jota voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa. Tavoitteena on luoda jatkossakin hyödynnettävä kustannustehokas henkilöstötutkimuksen työkalu ilmapiirin ja työtyytyväisyyden mittaamiseen. Kysymykset laadittiin henkilöstöjohtajan avulla yrityksen tarpeiden mukaan.

### *Tutkimuksen rakenne*

Olen jakanut tutkimusraportin kuuteen osaan. Ensimmäisessä luvussa selostan tutkimuksen taustaa ja tavoitteita, sekä selostan tutkimuksen kulun. Toisessa luvussa perehdyn tutkimuksen kannalta oleelliseen teoriapohjaan. Teoria eli tietopohjassa käyn läpi henkilöstöjohtamiseen liittyvää teoriaa ja työtyytyväisyyteen liittyviä teorioita. Luvussa kolme käsittelen tutkimuksen toteuttamista, kuten tutkimusmenetelmää, aineiston hankintaa ja lomakkeen rakennetta. Neljännessä luvussa selostan tutkimuksen tuloksia. Tulokset ovat jaettu viiteen osaan tutkimuslomakkeen tavoin. Viidennessä luvussa käyn läpi tutkimustulokset ja esittelen johtopäätöksiä. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa pohdin tutkimuksen onnistuneisuutta.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JA TYÖTYYTYVÄISYYDEN TARKASTELUA

”Kaikkiin muihin yrityksen voimavaroihin verrattuna henkilöstöön liittyy se ylivoimainen haaste, että se koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto” (Viitala 2004, 11).

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen

Ihminen kehittää, suunnittelee ja valmistaa tuotteita, joita puolestaan ihmiset käyttävät. Usein unohdetaan että yritykset eivät olisi mitään ilman työntekijöitä ja heidän osaamistaan. Koko henkilöstön vaihtuessa kerralla loppuisi luultavasti koko yrityksen toiminta. Monessa yrityksessä tulos onkin kiinni työntekijöiden osaamisesta ja motivaatiosta. (Viitala 2004, 10.)

Henkilöstön osaamisen ja motivaatio puutteet näkyvät heti huonona palautteena asiakkailta. Yrityksen tuote tai palvelu voi olla loistava, mutta jos työntekijä käyttäytyy tyytymättömästi tai tuote on kasattu huonosti, on koko yrityksen maine vaakalaudalla. (Viitala 2004, 10.)

Yritysten on vastattava nopeasti muuttuvaan ympäristöön ja etsittävä uusia kilpailukeinoja selvitäkseen kovassa kilpailussa. Erottuakseen edukseen yritysten on panostettava osaamiseen, jonka avulla he pystyvät palvelemaan asiakkaitaan ja sidosryhmiä paremmin. Henkilöstöjohtaminen on ratkaisevassa asemassa uutena kilpailutekijänä yritysten pyrkiessä vastaamaan nykypäivän haasteisiin. (Ulrich 2007, 19-20.)

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen osaan:

- johtaminen
- henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management)
- työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relation)

Suomessa keskitytään eniten ”johtajuuteen” ja ”henkilöstövoimavarojen” johtamiseen. (Viitala 2004, 12.)

Johtajuus on esimiestyön tärkeintä aluetta. Esimiehen tehtävä on rohkaista, ohjata ja kannustaa työntekijöitä, sekä määritellä selvät tavoitteet. Motivoimalla ja tukemalla henkilöstöä saavutetaan parempia tuloksia. Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa työntekijöiden ja työnantajan välistä suhdetta. Käytännössä suhteiden hoitaminen tarkoittaa työehtosopimusten noudattamista molemmin puolin. Human Resource Management on tullut suomenkieleen suorana käännöksenä henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamista tarvitaan päivittäisiin toimintoihin. Johtamisella varmistetaan henkilöstön tarvittava osaaminen, henkinen hyvinvointi ja riittävä motivaatio. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat myös rekrytointi ja palkkaus, sekä muut toiminnot joiden varassa päivittäisiä päätöksiä tehdään. (Viitala 2004, 14.)

Henkilöstöpolitiikka on silloin onnistunutta, jos työyhteisön jäsenet tuntevat omien tarpeidensa tyydytetyksi heidän samanaikaisesti auttaessaan yhteisöään saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Yleisimpiä tavoitteita henkilöstöjohtamiselle ovat:

- Huolehtia, että yrityksellä on käytössään pätevä, työssään viihtyvä, yhteisten tavoitteiden eteen työskentelevä ja kehityskykyinen henkilöstö.
- Varmistaa, että henkilöstö resursoidaan tarkoituksenmukaisesti.
- Luoda ideaalit työskentelyolot ja henkilöstösuhteet, jotta yksilön ja yhteisön tarpeet ja tavoitteet toteutuvat tehokkaasti.
- Kehittää ja tarjota oleellisen tärkeitä henkilöstöpalveluja.
- Vaikuttaa positiivisesti yrityksen johtamiseen ja yrityskuvaan.

(Hokkanen ym. 2003, 170–171.)

### *Historiaa*

Henkilöstöjohtamisen juuret voidaan jäljittää 1800-luvun Englantiin. Kuitenkin vasta toisen maailmansodan aikaan 1939–1945 asiaan alettiin kiinnittää enemmän huomiota, täten maailmansota loi tarpeen työn ja henkilöstön asiantuntijoille. 60-luvulla säädettiin lakia työsuhteeseen liittyvistä asioista, ja 70-luvulla työelämässä elettiin murrosaikaa sukupuolten tasa-arvon tuodessa tuloaan. Myöhemmin 80- ja 90-luvulla tapahtui suuria muutoksia, ja henkilöstöjohtamisessa alettiin uskoa pehmeämpiin arvoihin ja ihmisten hyvinvointiin. (Bratton & Gold 2003, 5-6.)



Yritysmailma on epävakaassa tilassa, joka liikkuu kohti vielä epävarmempaa tulevaisuutta. On muutoksen aika, mikä tuottaa kysynnän merkityksen etsimisille työelämästä. Sanalle ”muutos” on tullut vastine ”kehittää”. Kehittämisen tulee olla modernia, tarpeellista ja kelpoista tämänhetkisiin vaatimuksiin. (Tyson 1995, 41.)

## 2.2 Työtyytyväisyys

Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta, ja vähentää sairauspoissaoloja ja tapaturmia. Näin yrityksen kustannustehokkuus paranee. Hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa suoraan laatuun ja asiakastytytyväisyyteen, joka taas on liitännäinen markkina-aseman säilyttämiseen. Uusiin ideoihin ja kasvuun tarvitaan innostava työilmapiiri. Hyvinvoiva työympäristö vetää puoleensa uusia osaajia ja yhteistyökumppaneita. Hyvinvointia ei pidä unohtaa osana työtytytyväisyyttä, ja kasvustrategiaa. (Ojala 2003, 14.)

Työtytytyväisyys ja motivaatio ovat termeinä lähellä toisiaan, ja niitä usein käsitellään yhdessä. Työmotivaatio ja työtytytyväisyys ovat silti eri asioita, vaikka ne liittyvätkin läheisesti toisiinsa. Chungin vuonna 1977 esittämässä motivaatiomallissa tyytytyväisyys muodostuu palkitsemisesta ja motivaatio palkkiota koskevista odotuksista. (Peltonen & Ruohotie 1992, 33.)

Työtytytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön asennoitumista työhön, toisin sanoen se on emotionaalinen reaktio. Työtytytyväisyyteen vaikuttavat työn sisältö, työmäärä, työryhmän toiminta, esimiehen johtamistyyli ja organisaation ilmapiiri. (Juuti 2006, 28.)

Hakonen ym. (2005, 265-266) ovat luetelleet asioita, jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen.

- Työn pitää olla tekijälleen merkityksellistä. Esimerkkinä hoitotyö, jossa työ on erittäin merkityksellistä potilaan terveyden ja hyvinvoinnin kannalta.
- Työn tulisi olla haastavaa, ja siinä tulisi päästä käyttämään taitojaan, osaamistaan ja kehittää niitä.
- Työn tulisi olla kiinnostavaa, jota tehdään muun kuin palkan ansaitsemiseksi.

- Työn olisi hyvä olla itsenäistä ja monipuolista. Työssä pitäisi olla mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja tavoitteiden määrittelyyn.
- Työssä olisi mahdollisuus yhteistyöhön muiden työntekijöiden kanssa ja saada heiltä vertaistukea.
- Työn tulisi olla sopivan kuormittavaa.

### *Työhyvinvointiohjelmat*

Työhyvinvointia voidaan parantaa antamalla työntekijöille säännöllisesti myönteisiä kokemuksia. Työhyvinvointi ohjelmat ovat yleensä liikunta- ja elämyspäiviä, esimieskoulutusta, pienryhmäkeskusteluja henkilöstötiimien kanssa, seminaareja ja muita vastaavia tapahtumia. Nämä tapahtumat järjestää yleensä joku ulkopuolinen taho. Tapahtumien suunnittelussa on kuitenkin yleensä mukana työterveyshuolto ja työntekijöistä koostuva suunnitteluryhmä. (Liukkonen ym. 2006, 95)

Hyvin suunnitellulla työhyvinvointiohjelmalla voi olla myönteisiä vaikutuksia työilmapiirin paranemiseen ja sitä kautta työntekijöiden yleiseen työmotivaatioon. Työntekijän mielessä tapahtuva motivaatioprosessi kytkeytyy suoraan ihmisen käyttäytymiseen ja toimintaan. Tällaisia tunteita voivat olla uskomukset omasta kyvykkyydestä tai työn merkittävyydestä, viihtymisen tunteesta työpaikalla tai työnteon tehokkuudesta. Näihin kaikkiin tekijöihin vaikuttaa suotuista sisäinen motivaatio. (Liukkonen ym. 2006, 95)

### 2.3 Työtytymättömyys

Tyytymättömyyden ja suorituksen välillä on suurempi yhteys kuin tyytyväisyydellä ja suorituksella. Tyytymättömyydellä on vakavia seurauksia, jotka näkyvät tulosten heikkenemisenä. Heikkoon tulokseen voivat olla syynä poissaolo, huolimattomuus ja välinpitämättömyys. (Peltonen ym. 1992, 35)

Hyvät ja lahjakkaat työntekijät ovat alttiimpia kokemaan tyytymättömyyttä. Mitä kyvykkäämpi ihminen sitä enemmän hän odottaa palkkioita, ja jäädessään ilman seurauksena on tyytymättömyys. Mitä suuremman odotukset ihmisellä on palkkiosta, sitä enemmän hän pettyy. Vähemmän kyvykkäät ihmiset odottavalta työltään vähemmän ja näin ollen pettymykset jäävät vähäisemmiksi. (Peltonen ym. 1992, 35)

Ihmisten elämässä ja toiminnassa asiat ja ilmiöt kasautuvat helposti. Hyvinvoinnin on tapana kasautua toisille ja pahoinvoinnin toisille. Pahasta olosta tulee helposti noidankehä, joka heijastuu muillekin elämänalueille. Pienetkin muutokset auttavat ihmistä pääsemään takaisin positiiviseen ajatteluun. Mielekkyytensä menettänyt työ voi tuntua rangaistukselta ja kidutukselta. Tätä ideologiaa on käytetty sodan aikana vankien rankaisemiseksi. Kerrotaan, että vangit käskettiin kantamaan vettä avannosta toiseen. Näin ollen työtä josta puuttuu mielekkyys, voidaan käyttää jopa rangaistuksena ja kidutuksena. (Juuti & Vuorela 2002, 65, 68)

Henkilökohtaista autonomiaa voidaan pitää ihmisen hyvinvoinnin tärkeimpänä tekijänä. Vastakohtana tälle autonomialle on ylhäältä päin tuleva kontrolli, joka sulkee pois henkilön mahdollisuudet tehdä omia päätöksiä. Autonomia on työpaikan motivaatioilmapiirin säilyttämisen kannalta merkittävä tekijä. (Liukkonen ym. 2006, 110)

Monella on varmasti kokemuksia työpaikoista, joissa päätökset tehdään ylhäältä päin, eikä työntekijöille anneta mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon. Liian kontrolloiva ilmapiiri saa pikkuhiljaa työntekijät menettämään motivaation työntekeä kohtaa. Pahoinvointi saattaa vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, josta kärsivät ihmissuhteet, harrastukset ja sairauspoissaolot lisääntyvät. Ihmisellä ei yksikertaisesti ole enää energiaa raskaaksi ja epämiellyttäväksi koetun työpäivän jälkeen. Vähitellen tyytymättömyys työpaikan liiallisen kontrolloivaan ilmapiiriin vaikuttaa myös työntekijän tuottavuuteen työssään. (Liukkonen ym. 2006, 111)

## 2.4 Työmotivaatio

*Movere* on latinaa, joka nykypäivänä tarkoittaa motivaatiota. Sanan merkitys tarkoittaa liikkumista, mutta myöhemmin termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motiivit virittävät ja ylläpitävät ihmisen käyttäytymistä. Motivaatiosta puhuttaessa yleisiä termejä ovat tarpeet, halut, vietit, sisäiset yllykkeet ja palkkiot. Motivaatio on tila joka ajaa yksilöä käyttäytymään tietyllä tavalla ja suuntaamaan päämääriinsä.

Motivaatiossa tarkastellaan ihmisen käyttäytymistä ja asioiden kokemista. Motivaatio käsitteenä on hyvin vaikeatajuinen ja hankalasti tutkittava asia. Motivaatiota ja sen vaikuttamista on vaikea mitata. (Liukkonen 2006, 10.)

Hyvinvointimme rakentuu niissä ympäristöissä, missä vietämme eniten aikaamme. Ihmiselle tärkeimpiä ympäristöjä ovat koti, ystävät harrastukset ja työ. Työyhteisön merkitystä terveyden kannalta korostaa se, että usein vietämme arkipäivisin enemmän aikaa työpaikalla kuin kotona. Työllä voi olla motivoiva vaikutus, ja työympäristö voi jopa antaa lisää energiaa henkilökohtaisen elämän pyörittämiseen. Pahimmassa tapauksessa työelämä voi sairastuttaa meidät, henkisesti tai fyysisesti. Jos ihminen on innostunut työstään ja se tuottaa iloa, se auttaa torjumaan negatiivisiksi koettuja asioita. Motivaatiolla on merkittävä yhteys meidän hyvinvointiimme ja jaksamiseen. (Liukkonen 2006, 6.)

Yritysten haasteena on henkilöstön motivoiminen työhönsä. Enää eivät toimi rahalliset houkutukset, vaan ihmiset hakevat työlleen merkitystä. Ihminen haluaisi toimia siten, että hänen elämällään ja tekemisillään on merkitys. Esimiesten ja johtajien onkin autettava työntekijöitään löytämään työn merkityksen sisäistäminen. Ihminen työskentelee tehokkaammin jos päämääränä on yhteinen houkutteleva visio. (Liukkonen 2006, 102.)

Oman työn merkityksen sisäistäminen ja motivaation nostattaminen tapahtuu visioita yksinkertaistamalla. Työntekijöille ei kannata puhua suurista voitoista tai markkinaosuuksista. Ihmisille pitää antaa sellaisia arvoja mitä he itse pitävät tärkeinä, joiden eteen he ovat valmiita panostamaan ja sitoutumaan. Pienet asiat kuten, asiakkaiden hyvinvoinnin parantaminen tai yrityksen tuotteen tai palvelun laadun kehittäminen voivat innostaa koko työyhteisöä. Tällainen merkitys saa ihmisen ponnistelemaan kovemmin. (Liukkonen 2006, 102–103.)

## 2.5 Työilmapiiri

Työilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ja on osa yrityksen kulttuuria. Ilmapiirin kenttä on vahvasti tunteiden hallitsema, jossa säännöillä ja päätöksillä ei saada nopeasti muutoksia aikaan. Ilmapiiri voi olla hyvä tai huono, vapauttava ja innostava tai päinvastoin ahdistava. Avoimella ja luottamuksellisella

ilmapiirillä on edellytykset tehokkaalle oppimiselle työpaikalla. Osallistuvalla johtamisella, palautteella, työn tuloksia arvostavalla ja epähierarkkisella organisaatorakenteella on vahva vaikutus ilmapiiriin. Työilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat seuraavat seikat:

- viestinnän ja tiedonkulun tehokkuus – kuka keskustelee ja miten
- päätöksenteossa työntekijöiden huomioinen
- henkilöstön työoloista, työn organisoimisesta ja työvälineistä huolehtiminen
- työntekijöille annettava mahdollisuus vaikuttaa
- teknologian hyödyntäminen työpaikalla
- työntekijöiden sitouttaminen ja motivaation tukeminen

Ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi työmotivaatioon, tyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. (Viitala 2004, 63)

## 2.6 Työtyytyväisyysteorioita

Tarveteoriat etsivät ihmisistä samanlaisia piirteitä, koska oletetaan että ihmisillä on yhtenäinen tarverakenne. Teorioissa oletetaan että ihmisillä on sisäinen tila, jossa jotkin vaihtoehdot ovat houkuttelevampia kuin toiset. Jos ihminen ei ole tyytyväinen, hän etsii itselleen sopivampia vaihtoehtoja, ja yrittää poistaa puutostilan. (Juuti 2006, 45.)

### *Herzbergerin kaksifaktoriteoria*

Herzbergerin kahden faktorin teoria pyrkii selvittämään miten eri työtehtävä ja työtehtävän ulkopuoliset piirteet vaikuttavat työtyytyväisyyteen erilaisilla tavoilla. Teorian mukaan työtyytymättömyys ja työtyytyväisyys ovat riippuvaisia erilaisista tekijöistä. (Pöyhönen 1987, 130.)

Herzbergerin mukaan kannusteet voidaan jakaa kahteen osaan, hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijät kuten työsuorituksen arvostaminen, menestyminen, vastuu, työn mielenkiinto ja kehittymismahdollisuuden lisäävät työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijät toimivat kannusteina, kun taas hygienia-tekijät

aiheuttavat tyytymättömyyttä niiden ollessa huonoja. Hygieniatehtävät olisi saatava kuntoon poistaakseen työtytymättömyyttä. Hygieniatehtävät ovat työn ulkoisia puitteita kuten palkkaus, työtoverivälit, työn suunnittelu, työn sopiminen yksityiselämään ja työsuhteen varmuus. (Pöyhönen 1987, 130.)

### *Locken työtyytyväisyysteoria*

Locken päämääräteoriassa uskotaan päämäärien ohjaavan yksilön toimintaa. Useissa tutkimuksissa on todettu, että haasteelliset ja selkeät päämäärät motivoivat henkilöä paremmin, kuin epäselvät ja helpot. Korkeamman sitoutumisen aste saavutetaan, silloin kun päämäärä on tärkeä ja saavutettavissa. (Juuti 2006, 59.)

Päämäärät tulee olla henkilön itse hyväksymiä, jolloin motivaatio kasvaa. Toisen ihmisen määräämät päämäärät eivät motivoi, koska henkilö ei koe niitä omiksi päämääräkseen. Päämäärien saavuttamisessa ja sitoutumisessa auttaa palautteen antaminen, miten hän on edistynyt tavoitteessaan. (Juuti 2006, 59.)

Locke on luetellut työtyytyväisyyden aiheuttajia. Työn tulisi olla psyykkisesti haastavaa, ja työntekijän selviytyy työtehtävästään menestyksekkäästi. Työntekijällä olisi kiinnostusta työhön, eikä työ saisi olla fyysisesti liian väsyttävää. Työstä saatavat palkinnot ovat oikeudenmukaisia ja vastaavat yksilön vaatimustasoa. Työntekijän tulee myös arvostaa itseään. (Pöyhönen 1987, 137-138.)

### *Lawlerin työtyytyväisyysmalli*

Lawlerin tarveteoriamallissa otetaan huomioon mitä tyydytystä henkilö saa työstään ja mitä hän odottaa saavansa palkkioksi. Jos henkilö kokee saavansa työstään liian paljon palkkioita, hän tuntee syyllisyyttä. Vastaavasti, jos henkilö saa työstään palkkiota vähemmän mitä hänen mielestään tulisi saada, on hän tyytymätön. Lawlerin työtyytyväisyysmallissa henkilö vertailee sitä mitä hän saa, ja mitä hänen tulisi saada. (Juuti 2006, 29.)

Henkilön käsityksiin palkkion suuruudesta vaikuttavat monet tekijät, kuten henkilön tieto, taito, koulutus ja työsuoritus. Mitä enemmän henkilö asettaa panoksia työhönsä,

sitä suurempaa palkkiota hän odottaa. Henkilö myös odottaa saavansa työstään yhtä paljon palkkiota kuin muut hänen tasollaan olevat työntekijät. (Juuti 2006, 29-30.)

### *Maslowin tarvehierarkia*

Maslowin tarveteoria on kaikista tunnetuin ja käytetty. Maslowin teoria perustuu ihmisen useiden samanaikaisten halujen ja tarpeiden toteutumiseen, eli motiiveihin. Ihmisten tarpeet ovat ryhmiteltävissä, jossa alemmalla tasolla olevien tarpeiden on oltava tyydytettyjä ennen kuin ylemmän luokan tarpeet korostuvat. Alimpana ovat fysiologiset tarpeet ja tiedolliset ylimpänä. Tarveteoria seuraa elämän tuttua kaavaa. Jos tarvetta ei tyydytetä siitä seuraa tyytymättömyys ja toisinpäin. Ihminen hakeutuu tarvehierarkiassa koko ajan ylöspäin kohden ylintä tasoa. (Juuti 2006, 45.)

Maslowin tarvehierarkian tasot:

- Itsensä toteuttaminen
- Turvallisuus
- Liityntä
- Turvallisuus
- Fysiologisen tarpeet

Maslowin teorian mukaan ihminen lähtee tyydyttämään tarpeitaan alimmalta tasolta, fysiologisista tarpeista. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluu biologiset tarpeet kuten ruuan, juoman ja vaatetuksen tarve. Kaikkia näitä tarvitaan ylläpitämään elämää ja tarvittavaa energian saantia. Esimerkiksi nälkäinen ihminen keskittyy pelkästään ruokaan ja sen hankkimiseen, muiden tarpeiden jäädessä taka-alalle. (Juuti 2006, 46.)

Perustarpeiden toteuduttua ihminen siirtyy tavoittelemaan seuraavaa tasoa, turvallisuutta. Turvallisuuden tarpeilla tarkoitetaan pyrkimystä varmistaa ympäristön turvallisuus esimerkiksi tulipalon sattuessa. Turvallisuuden kokemiseen liittyy myös taloudellinen vakavaraisuuden uhka työttömyyden tai sairauden sattuessa. (Juuti 2006, 46.)

Kun turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat tyydytetyt, ihminen pyrkii tyydyttämään sosiaalisuuden tarpeitaan. Liitynnällä tarkoitetaan ihmisten välisiä suhteita ja ystävyyttä. Ihmissuhteiden ansioista ihminen tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön.

Työpaikan ihmissuhteilla voi olla motivoiva merkitys työntekoon ja päämääriin. (Juuti 2006,46.)

Seuraava eli neljäs taso on myös tärkeä organisaation kannalta. Henkilöt jotka pyrkivät saavuttamaan arvostetun aseman yrityksessä, tyydyttävät arvostuksen tarpeitaan. Arvostuksen tarpeita ovat valta, huomio ja status. Arvostus on myös itsensä kunnioittamista ja muiden arvostusta. Arvostuksen ja liittynnän tarpeet ovat rajattomia, joista ihminen ei voi saada tarpeekseen. (Juuti 2006,46.)

Kun kaikki edelliset tarpeet ovat täytetty tyydyttäväksi, ihminen on kasvun huipulla. He ovat tunnistaneeet voimavaransa ja pyrkivät kehittämään itseään. (Juuti 2006, 45–48.)

Maslowin teoriaa ei ole voitu näyttää täysin toteen, mutta se on kuitenkin osoittautunut hyväksi malliksi useiden tarpeiden tyydytykseen ja työelämään sopeutumisen vaikeuksista. (Rubenowitz 1989, 47.)

### *Yhteenveto*

Loppujen lopuksi henkilöstöjohtaminen on kiinni oikeista valinnoista ja työhyvinvoinnin asettamista tärkeysjärjestyksessä korkeammalle. Tärkeimmät asiat kuten huomioonottaminen ja kiitoksen antaminen hyvästä työstä eivät maksa mitään, ja tuottavat yrityksille suurta hyötyä. Kiristyvän kilpailun myötä yritysten työtahti on koventunut ja tavoitteet ovat korkealla. Asia täytyisikin kääntää aivan toisinpäin, lähteä liikkeelle perusasioista ja keskittyä yrityksen tärkeimmän voimavaran eli työntekijöiden vaalimiseen.

Pidän tärkeänä sitouttamista työhön, joka on myös aiheena mielenkiintoinen. Jos ihminen on sitoutunut johonkin työtehtävään tai yritykseen, hän tekee parhaansa yhteisen hyvän eteen. Hän kokee työnsä tärkeäksi ja oman panoksensa arvostetuksi. Sitoutunut työntekijä on valmis uhrauksiin ja ylitöihin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokainen haluaa kokea työnsä tärkeäksi ja tarpeelliseksi, eihän työllä muuten ole merkitystä. Jos yrityksissä sitoutettaisiin työntekijät paremmin tehtäviinsä, niin olen varma että he työskentelisivät entistä tehokkaammin ja olisivat motivoituneempia työhönsä.



Nykypäivänä lähes kaikilla yritysjohtajilla ja esimiehillä on varmasti jonkinlainen johtajakoulutus, mutta kuinka usein järjestetään uudelleenkoulutusta? Olisikin hyvä, jos esimiesten johtamistaitoja päivitettäisiin muutaman kerran vuodessa. Kiireen keskellä perusasiat saattavat unohtua, ja keskitytään vain työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Työtyytyväisyydessä on kuitenkin kyse yksikertaisista asioista ja ihmisen arvostamisesta.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen toteuttamista. Aluksi selostan kvantitatiivisen tutkimuksen tunnusomaisia piirteitä, ja seuraavaksi kuvaan aineiston hankintaa. Viimeisessä luvussa selostan lomakkeen rakennetta.

#### 3.1 Kvantitatiivinen tutkimusote

Valitsin tutkimustavaksi kvantitatiivisen tutkimusotteen, minkä lisäksi kyselylomakkeessa käytettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmälle tunnusomaisia avoimia kysymyksiä. Työtyytyväisyystutkimuksen kyselylomaketta suunniteltaessa selvitin kysymysten ymmärrettävyyttä kutsumalla muutaman ihmisen avoimeen haastatteluun.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusotteessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Määrällisen tutkimuksessa tulokset esitetään usein numeerisessa muodossa, havainnollistaen taulukoin ja kuvioin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edellytetään riittävän suurta tutkimusjoukkoa, josta yleensä pystytään kartoittamaan tilanne, muttei selvittämään asian syytä. (Heikkilä 2008, 18.)

Valitsin tutkimukseen monivalintakysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä, joilla haetaan vastauksia, ja konkreettisia ehdotuksia työtyytyväisyyden parantamiseen. Tämän takia valitsin lisäksi laadullisen tutkimuksen, jotta saisimme selville tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä.

#### 3.2 Aineiston hankinta

Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavaa tietoa voidaan hankkia rekistereistä, tilastoista, tietokannoista tai tiedot voidaan kerätä itse. Valmiit aineistot ovat harvoin kuitenkaan käytettävissä sellaisenaan, vaan niitä joudutaan usein muokkaamaan ja yhdistelemään ennen käyttöä osana kvantitatiivista tutkimusta. Oman tiedon kerääminen tilastollisessa tutkimuksessa onkin hyvin tavallista, joihin verrataan valmiita tietoja. (Heikkilä 2008, 18.)

Itse kerättävässä aineistossa on päätettävä tutkimusongelman perusteella mikä tiedonkeruumenetelmää soveltuu tilanteeseen parhaiten. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voi käyttää postikyselyä, puhelin- tai käyntihaastattelua tai informoitua kyselyä, joka on kahden viimeksi mainitun välimuoto. Informoidussa kyselyssä haastattelija vie ja noutaa kyselylomakkeet, jolloin on mahdollisuus lisäkysymyksillä tai tarkennuksille. (Heikkilä 2008, 18.)

Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi www-kyselyn, jonka toteutin yrityksen omalla tilasto-ohjelmalla. Kyselylomake lähetettiin kaikille yrityksen työntekijöille sähköpostin kautta, ja vastauksia saatiin 132 kappaletta. Www-kysely valittiin sen takia että kyselyyn vastaaminen olisi vaivatonta, ja se ei veisi turhaan työaikaa, täten myös mahdollistettiin suuri vastausprosentti (63 %). Tutkimus toteutettiin henkilöstölle sähköisesti 26.4.- 7.5.2010.

Vastaamista haluttiin selkeyttää yhtenäisellä asenneasteikolla, käyttämällä likertin asteikkoa. Likertin asteikossa käytetään tavallisesti 4-5 portaista järjestysasteikkoa, jossa ääripäänä on yleensä täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Näiden väliltä vastaaja valitsee parhaiten omaa käsitystä vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2008, 53.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein avoimia kysymyksiä. Kyselyhaastatteluissa avoimet kysymykset ovat yleensä laadittu antamaan suuntaa vastaajan ajatuksille. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin kun vaihtoehtoja ei tunneta etukäteen. Parhaimmillaan vastauksista voidaan saada uusia näkökantoja ja hyviä parannusehdotuksia toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2008, 49.)

Päästäkseni selville työtyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä, on lähes kaikkiin kysymyksiin lisätty avoin kysymys. Näissä tapauksissa avoin kysymys tulee vastaajalle näkyviin vain jos hän on eri mieltä, eli vastaa 1-3. Taloudellisesti säästimme myös tutkimuksen kustannuksissa, verraten esimerkiksi kirjekuorella vastaamiseen. Tulokset saimme suoraan tilasto-ohjelmalle, josta tiedot siirrettiin eteenpäin SPSS- ohjelmalle tietojen analysointia varten.

### 3.3 Lomakkeen rakenne

Olipa kyseessä minkälainen tutkimus tahansa, kannattaa suunniteluun varata aikaa. Huonosti suunniteltu kysely voi pilata koko tutkimuksen. (Heikkilä 2008, 47.)

Lomakkeen suunnittelu edellyttää tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä, ja käsitteiden määrittelyä. Tutkimuksen tavoite on oltava selvillä, ja tutkijan täytyy tietää mihin kysymyksiin hän haluaa vastauksen. (Heikkilä 2008, 47.)

Hyvä tutkimuslomake on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen. Vastaaja päättää ulkonäön perusteella vastaako hän kyselyyn vai ei. Kysymykset ja tekstin tulisi olla hyvin aseteltu, ja vastausohjeet selkeät. Hyvä tutkimuslomake etenee loogisesti, ja samaa aihetta koskevat kysymykset ovat ryhmitelty kokonaisuudeksi selkein otsikoin. (Heikkilä 2008, 48.)

Kohdeyrityksellä on ollut aikaisemmin ongelmia tutkimuksen luotettavuuden kanssa. Henkilöstötutkimuksen olisi tarkoitus olla luotettava, ja vastaajien henkilöllisyys ei pitäisi tulla esiin missään vaiheessa tutkimusta. Kuitenkin aikaisemmin kyselylomakkeessa kysyttävät perustiedot ovat olleet liian tarkkoja, ja ihmiset ovat olleet liian helposti tunnistettavasti tuloksista. Tunnistettavuus on ollut ongelma varsinkin pienissä työyksiköissä. Tämän välttämiseksi jätin lomakkeesta kokonaan pois sukupuolen ja iän, varmistaakseni tulosten oikeellisuuden.

Työtyytyväisyyden kyselylomake jaoteltiin viiteen osa-alueeseen, joita halusin tarkastella lähemmin. Nämä olivat;

- Perustiedot
- Yrityksen työnantajakuva ja työilmapiiri
- Oman työn kokeminen
- Lähimmän esimiehen arviointi
- Työyksikön arviointi

Aluksi selvitin mitä ja mistä tietoa yrityksessä haluttiin, joiden mukaan lähdin rakentamaan kyselylomaketta yrityksen tarpeiden mukaisesti. Kysymyslomakkeen rakentamiseen meni monta kuukautta, ja siinä olevia kysymyksiä ja osioita uusittiin

useita kertoja. Loppujen lopuksi kohdeyritys oli tyytyväinen tuotokseen, ja pääsimme toteuttamaan itse tutkimuksen.

## 4 TULOKSET

Tässä luvussa selostan henkilöstökyselystä saamiani tuloksia. Tulokset esitellään viitenä eri osiona, tutkimuslomakkeen jaottelun mukaan. Jotka ovat perustiedot, kohdeyrityksen työnantajakuva ja työilmapiiri, oman työn kokeminen, lähimmän esimiehen arviointi ja työyksikön arviointi. Tutkimustulokset ovat havainnollistettu kuvioin, joissa tulosten tarkastelua on helpotettu ilmoittamalla vastaukset kappalemäärinä ja prosenttiosuuksina.

Kuviot ovat rakentuneet siten, että kuvion alapuolella on teoriaosio, ja sen jälkeen käyn läpi tuloksista tekemiäni väittämiä, ja lopuksi tarkastelen avoimista kysymyksistä saatuja vastauksia.

Seuraavassa taulukossa (1) havainnollistan tutkimukseen vastanneiden henkilöstöryhmiä. Taulukossa näkyvät myös vastaukset prosenttiosuuksin.

### 4.1 Perustiedot

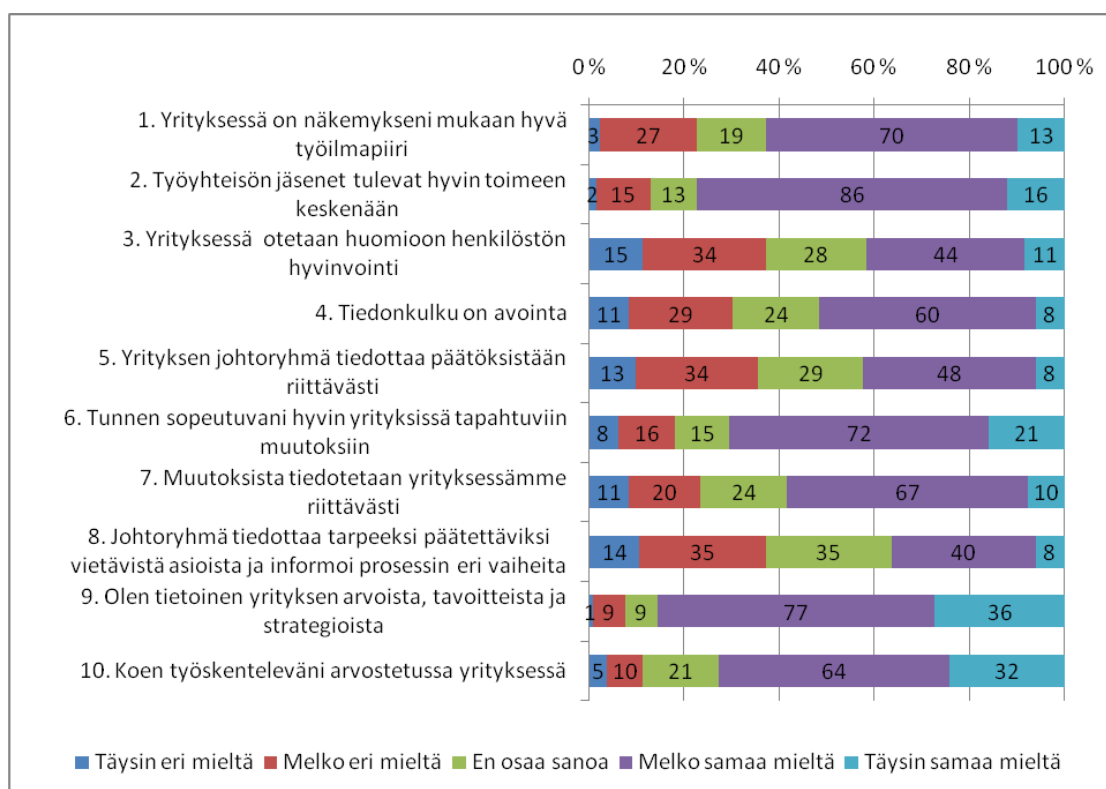
<b>Henkilöstöryhmä</b>		
	Vastaaja	%
Työntekijä	28	21,2
Toimihenkilö	77	58,3
Ylempi toimihenkilö/ johto	27	20,5
Yhteensä	132	100

Taulukko 1. Tutkimukseen vastanneet henkilöstöryhmittäin (n=132)

Yli puolet kyselyyn vastaajista ovat toimihenkilöitä. Työntekijöitä ja johdon tehtävissä toimia oli hieman vähemmän, molempia alle 30 henkilöä. Yrityksen organisaatorakenteen perusteella voin todeta, että tutkimuksessa ovat edustettuina kaikki henkilöstöryhmät, joten on arvioitavissa, että tulokset voidaan yleistää koskemaan koko kohdeyritystä.

Alla olevassa kuviossa (1) olen yhdistänyt vastaukset, jotka pääsääntöisesti koskevat työntekijöiden käsitystä kohdeyrityksen työnantajakuva ja työilmapiiristä.

#### 4.2 Kohdeyrityksen työnantajakuva ja työilmapiiri



Kuvio 1. Työnantajakuva ja työntekijöiden tyytyväisyys koko työyhteisön työilmapiiriin (n=132)

#### *Työilmapiiri*

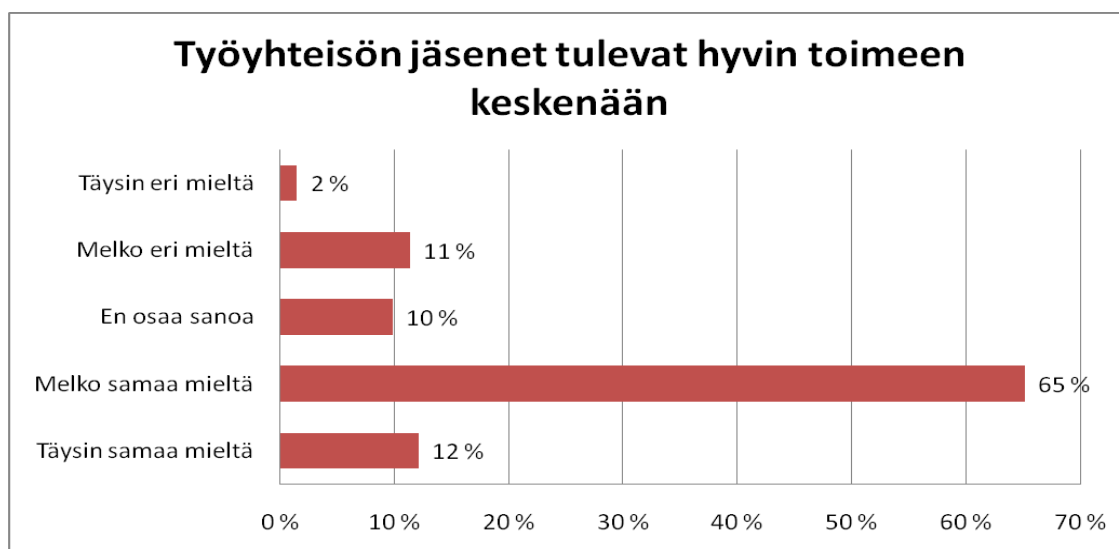
Kuviossa 1 tarkastelen yrityksen työnantajakuva, henkilöstön mielipiteitä työyhteisön ilmapiiristä, henkilöstön huomioon ottamista, tiedonkulusta ja yrityksen tavoitteiden tietoisuudesta.

Ilmapiirillä tarkoitetaan yksilön muodostamia mielikuvia ympäröivästä toiminnasta ja sosiaalisesta, psyykkisestä sekä fyysisestä ympäristöstä. Ilmapiiriin vaikuttavat yksilön omat odotukset yhteisön toiminnalle, ja yhteisön jäsenten omaksumat yhteiset ajattelutavat. Ihmisten välinen kanssakäyminen luo työyhteisöön tietynlaisen

ilmapiiriin, ja tunteen siitä mikä on sallittua, kiellettyä, palkittavaa, rangaistavaa ja tärkeää. (Juuti 1991,161.)

Hyvän työpaikan ilmapiiri muodostuu ihmisten avoimelle kanssakäymiselle ja luottamuksellisille vuorovaikutussuhteille. Ihmisten välinen kunnioitus, avoimuus, luottamus ja avuliaisuus luovat hyvän pohjan toimivalle yhteistyölle. Hyvän työpaikan ilmapiiri ei ole masentava, eikä ihmisten välillä ole ristiriitoja. (Juuti 1991, 162.)

Seuraavassa kuviossa (2) näkyvät vastaajien mielipiteet prosentuaalisesti siitä, että miten he kokevat tulevansa toimeen työyhteisön jäsenten kanssa.



Kuvio 2. Työntekijöiden tyytyväisyys työyhteisön jäsenten väleihin (n=132)

Henkilöstötutkimuksen mukaan voin päätellä että henkilöstö on yleisesti tyytyväinen työilmapiiriin. Yli 50 % työntekijöistä on sitä mieltä että yrityksessä on hyvä työilmapiiri (Kuvio 1), ja 132 vastaajista 86 on ”melko samaa mieltä” siitä, että työyhteisön jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään (Kuvio 2.). Eniten vastaukset jakautuvat koskien yrityksen henkilöstön hyvinvoinnin huomioon ottamista. Vain yksitoista 132 vastaajasta on täysin samaa mieltä, että henkilöstön hyvinvointi otetaan huomioon. Tuloksista on kuitenkin huomattavissa, että 132 vastaajasta 44 on ”melko samaa mieltä” että henkilöstön hyvinvointi otetaan huomioon.

Henkilöstön mukaan työilmapiiriä voitaisiin parantaa arvostamalla henkilöstöä voimavarana enemmän, ja parantamalla avointa tiedotusta. Vastaajien mielestä voitaisiin aloittaa siitä, että arvostetaan hyviä tapoja ja tervehditään työkavereita.



Toivomuksena työilmapiiirin parantamiseksi vastaajat toivoivat yrityksen järjestävän enemmän yhteistä toimintaa esimerkiksi liikuntapäivän tai syysretken merkeissä. Lisäksi todettiin, että lisäämällä aloitelaatikko aulaan henkilöstö pystyisi itse antamaan ideoita toiminnan kehittämiseen.

### *Tiedonkulku*

Kuten Microsoftin teettämässä tutkimuksessa (Helsingin Sanomat 2010) todetaan, että kaksi kolmesta suomalaisyrityksen työntekijästä ja johtajasta pitää varsinkin yritysten sisäistä tiedonkulkua liian hitaana. Huono tiedonkulku voi johtaa laatuvirheisiin, hitauteen ja uusien tuotteiden kehittämiseen. Yritysten kehitysvauhti kasvaisi kahdella, jos tieto jaettaisiin avoimesti.

Vastaajien mielipiteet jakautuvat rajusti koskien tiedotusta. Liitteessä 4 on nähtävissä, että sisäistä viestintää ja tiedotusta koskevien tutkimuskysymysten vastausten keskiarvot ovat hieman alhaisempia, kuin muita aiheita käsittelevät kysymykset. Tästä voi päätellä, että henkilöstön mielestä juurikin tiedottamisessa olisi parannettavan varaa. On kuitenkin huomattava, että keskihajonta samoissa kysymyksissä on yli yhden, joten vastaajien mielipiteissä on suuriakin eroja. Voi päätellä näin, koska 60 vastaajaa 132 on sitä mieltä että tiedotus on avointa.

Yrityksen johdon päätöksentekoon työntekijät kaipaavat avoimuutta. Tiedotusta haluttaisiin enemmän päätettävistä asioista, ja jo tehdyistä päätöksistä. Päätettäviksi tulevista asioista voitaisiin myös tiedottaa enemmän ennen päätöksentekoa, jotta henkilöstökin voisi vaikuttaa päätöksentekoon. Johdon tiedotusta voitaisiin muuttaa enemmän henkilöstölle sopivammaksi selkeyttämällä sitä ja käyttämällä oleellista tietoa intranetissä. Yrityksen omassa intranetissä voisi esimerkiksi olla oma osio johdon käsiteltäville asioille.

### *Työnantajakuva*

Strategia sisältää ne keinot, joilla suunniteltuun tavoitteeseen päästään. On tärkeää, että ihmiset tunnistavat yrityksen omat strategiset kehykset, koska ne ohjaavat jokaisen päivittäistä työskentelyä kohden yhteiseen päämäärään. Suurissa yrityksissä

vision ja strategian tunnettavuutta edistetään johtajien puheilla, sisäisillä lehdillä, intranetin ja muistitaulujen avulla. (Viitala, 2004, 54.)

Kysymykseen vastanneet, koskien tietoisuutta Yritys X:n tavoitteista, arvoista ja strategiasta vastaajat olivat hyvin yksimielisiä. Heistä 58 % on ”melko samaa mieltä” ja 27 % on ”täysin samaa mieltä”, että he ovat tietoisempia yrityksen linjauksista. Vastausten keskiarvo on yksi kyselyn korkeimmista 4,05 (liite 4).

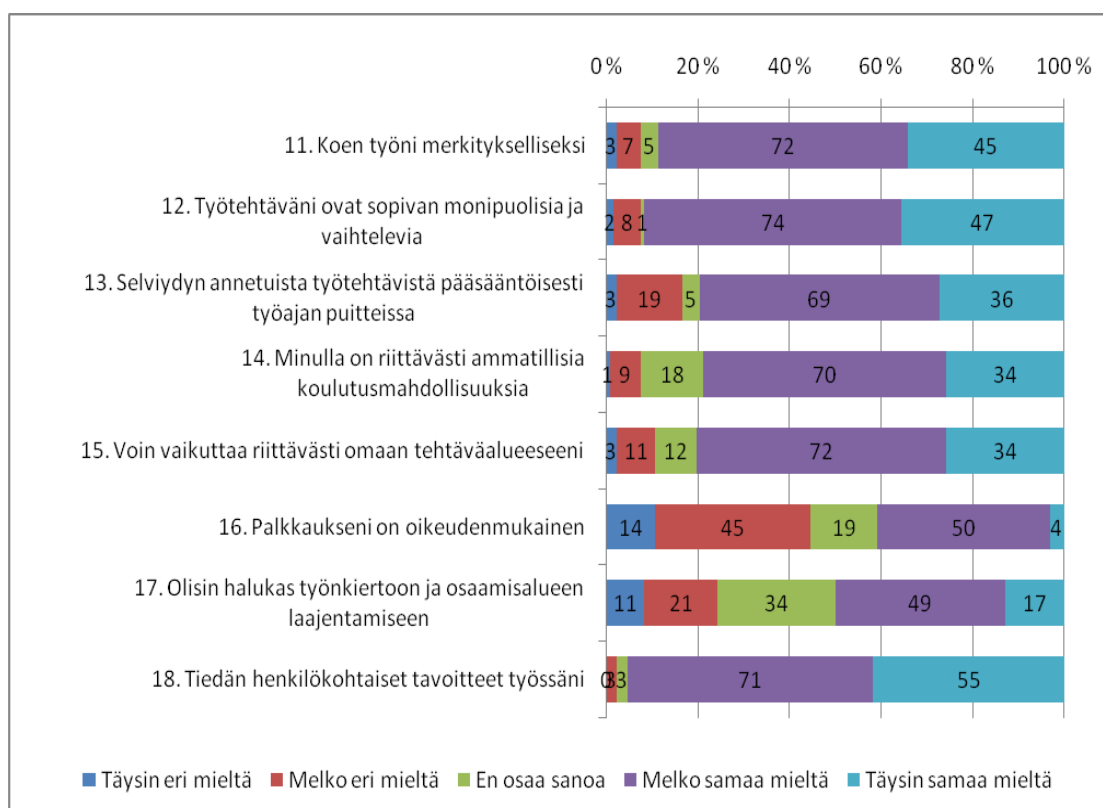
Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, kilpailu ammattitaitoisesti työvoimasta tulee kiristymään. Lähivuosina tämä tuo haasteita ja vaikeuksia yritysten rekrytointiin. Kun ammattitaitoisemman työntekijät valitsevat minkä yrityksen palvelukseen he hakeutuvat, työnantajakuva saa vieläkin tärkeämmän roolin. Joka kolmas asiantuntijatai keskijohdon tehtävissä työskentelevä suunnittelee vaihtavansa yritystä tai tehtävää kolmen vuoden sisällä. Työntekijällä on jatkossa enemmän valinnanvaraa työpaikkojen suhteen, korostuu valinnassa yhä enemmän työntekijän ja yrityksen arvojen välinen tasapaino. (Taloustutkimus Oy 2007.)

Kohdeyrityksen työntekijät tuntevat selvästi työskentelevänsä arvostetussa yrityksessä, koska vastaajista 132 vastaajasta 64 (48 %) on ”melkein samaa mieltä” ja 32 (24 %) ”täysin samaa mieltä. Työntekijöiden positiivinen näkemys yrityskuvasta ja mahdollisuus työskennellä arvostetussa yrityksessä välittyy henkilöstöstä ulospäin. Jokainen työntekijä toimii yrityksen viestinviejänä henkilökohtaisessa elämässä, ja näin ollen toimii yrityksen käyntikorttina.

Avoimissa vastauksissa tuli esille, että tavoitteet ja voitaisiin tehdä tutuimmiksi ottamalla ne esiin useammin esimerkiksi päätöksenteon ohessa, näin saataisiin arvot lähemmän henkilöstöä. Avoin keskustelu voisi auttaa yksilöitä ymmärtämään oman panoksensa tavoitteiden saavuttamisessa.

### 4.3 Oman työn kokeminen

Alla olevassa kuviossa (3) näkyvät työntekijöiden mielipiteet omasta työstä.



Kuvio 3. Työntekijöiden oman työn kokeminen (n=132)

#### *Oma työn kokeminen*

Nykypäivänä ihmiselle on tärkeää löytää kaikelle tekemiselleen merkitys ja selitys. Sitoutuminen on vahvasti kiinni siitä onko tekeminen mielekästä vai ei. Työntekijän onkin hallittava oma työ hyvin ja ymmärtää panoksensa tärkeänä osana koko prosessia. Edellä mainitut asiat ja kokonaisuuden hallitseminen nostavat motivaatiota. Ihmiset jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, saavat työstä enemmän tyydytystä. (Viitala, 2004, 135.)

Edellä olevasta kuvioista havaitaan, että vastanneet ovat tyytyväisiä lähen kaikkiin työtehtäviin liittyviin asioihin, ja että heillä on riittävän vaikutusmahdollisuuksia. Yli 30% prosenttia työntekijöistä on ”täysin samaa mieltä” ja yli 50 prosentti ”melko samaa mieltä” siitä, että he kokevat työnsä merkitykselliseksi. Vain kolme vastaajista ei koe työtään merkitykselliseksi. Yrityksen työntekijöiden mielestä työtehtävät ovat sopivan monipuolisia ja vaihtelevia. Vain kaksi työntekijää on täysin toista mieltä, siitä

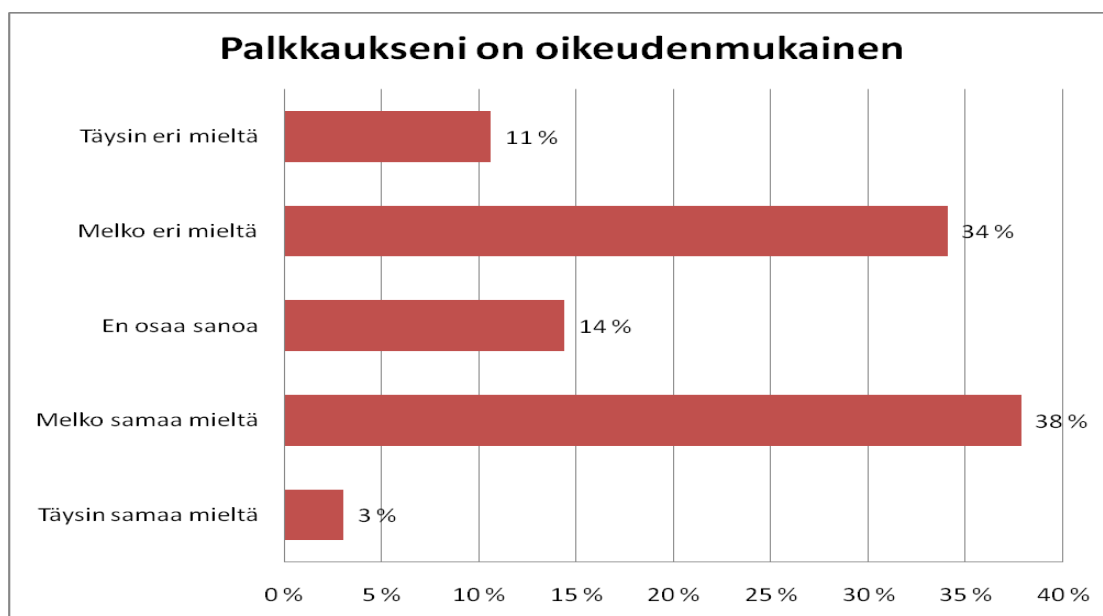
että työtehtävät eivät ole sopivan monipuolisia ja vaihtelevia. Yli 50% työntekijöistä ovat myös ”melko tyytyväisiä” ja yli 20 % ”työn kuormittavuuteen, ammatillisiin koulutusmahdollisuuksiin ja mahdollisuuteen vaikuttaa tehtäväalueeseensa”.

Koulutusmahdollisuuksia kaivataan erityisesti liittyen kielitaitoon ja uusien ohjelmien käyttöönotossa. Pienikin lisäys ammattitaitoon koulutuksen avulla koetaan tarpeelliseksi nopeasti muuttuvassa työympäristössä.

Työntekijöiden mielipiteet vaihtelevat suuresti liittyen palkkaukseen ja työnkiertoon. Eroavaisuuksia esitellään seuraavissa kuviossa 4 ja 5.

Alla olevassa kuviossa (4) on esitetty yrityksen työntekijöiden vastaukset palkkauksen oikeudenmukaisuudesta.

#### *Palkkaus*



Kuvio 4. Työntekijöiden mielipiteet koskien palkkauksen oikeudenmukaisuutta (n=132)

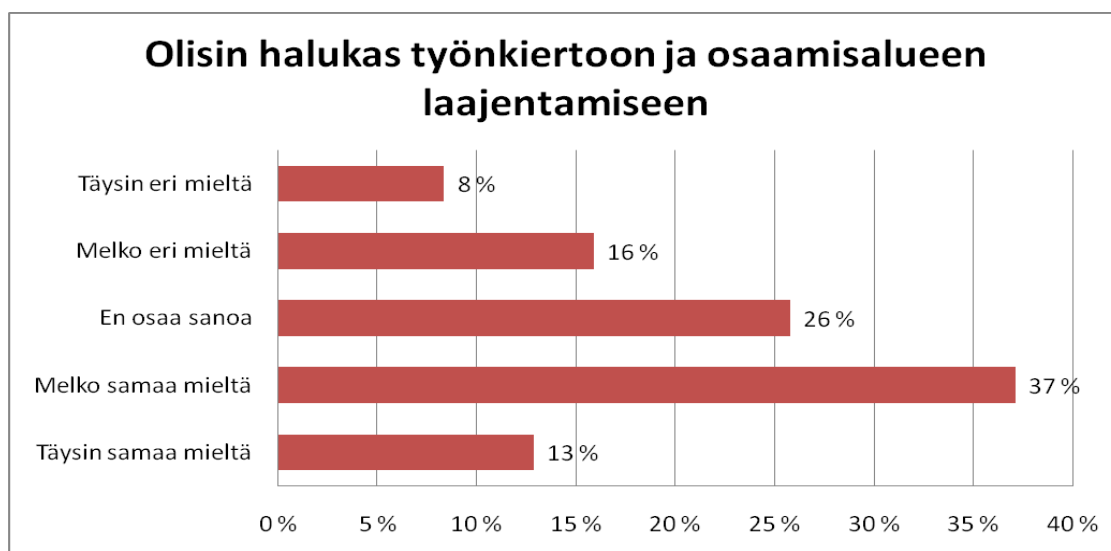
Työsuhde on kahden kauppaa. Yritys saa työntekijän töihin yritykseen, jossa työntekijä antaa oman osaamisensa, innostuksen ja omaa aikaansa. Työntekijä odottaa jotain korvaukseksi tehdystä työstä, jota kutsutaan palkitsemiseksi. Palkitseminen on normaalisti rahallista korvausta eli palkkaa tai muita etuuksia. Tyytyväisyys

muodostuukin siitä miten paljon työntekijä odottaa saavansa korvausta tekemästään työstä. Ihmiset ovat hyvin erilaisia, ja jokaisella on omat käsityksensä kuinka paljon korvausta tulisi saada tehdystä työstä. Joku voi olla tyytyväinen vähempään korvaukseen, kuin taas toiset tuntevat suurta tyytymättömyyttä. Tyytymättömyys palkkaukseen vaikuttaa suuresti työmotivaatioon, ja aiheuttaa työtytymättömyyttä. (Hakonen ym. 2005, 14.)

Yrityksen henkilöstö ei ole tyytyväinen palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Tulosten tarkempi tutkiminen todistaa väitteen todeksi, koska palkkausta koskevien vastauksien keskiarvo on tutkimuksen alhaisin 2,89 (liite 4). Tämä ei kuitenkaan selitä koko totuutta (keskihajonta on 1,12, liite 4), eli työntekijät ovat erimieltä palkkauksen oikeinmukaisuudesta. Mielipiteet jakautuvat näin kahtia (kts. edellä kuvio 4.). Vastaajista jopa 14 % ei ole osannut vastata kysymykseen lainkaan.

Seuraavassa kuviossa (5) on esitelty vastaajien mielipiteitä työnkierrosta ja osaamisalueen laajentamisesta.

#### *Työnkierto ja osaamisalueen laajentaminen*



Kuvio 5. Työntekijöiden mielipiteet koskien työnkiertoa ja osaamisalueen laajentamista (n=132)

On ihmisiä joille muutokset ja toimintatapojen uusinta tuntuvat ylivoimaisilta. Muutos voi aiheuttaa ihmisessä pelkoa, joka usein myös ohjaa ihmistä oikeisiin valintoihin.

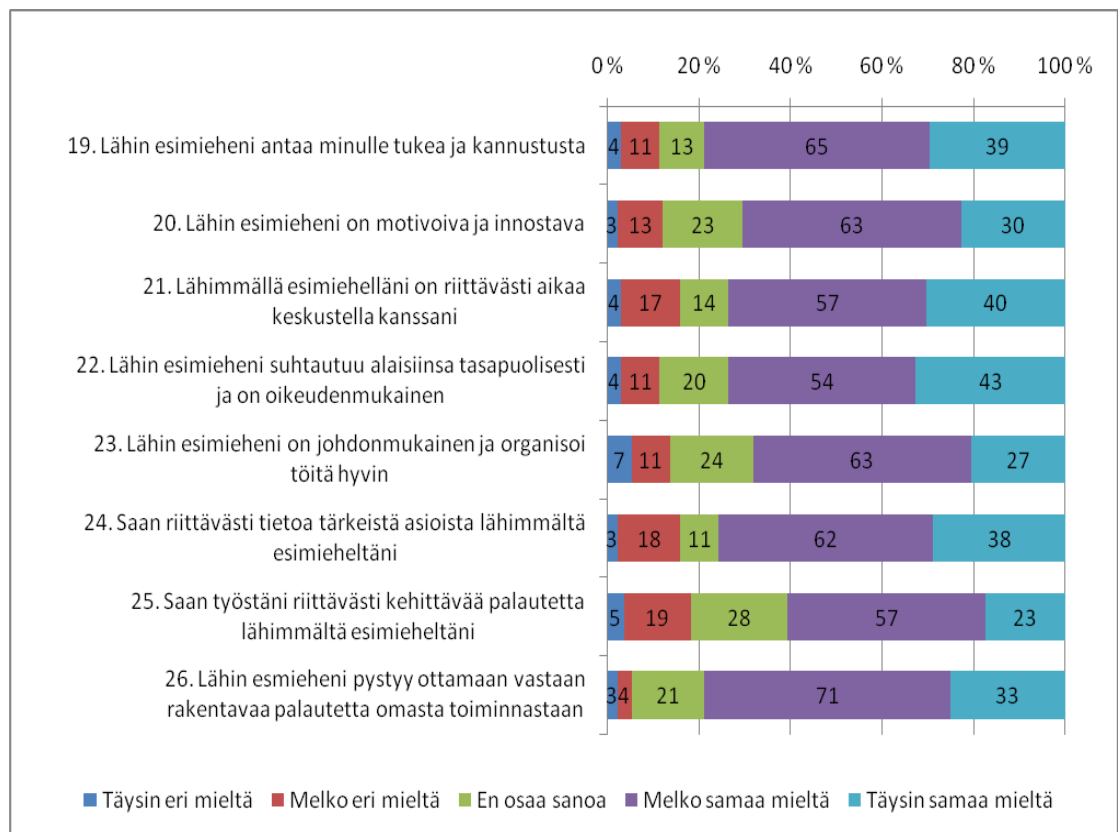
Ihmiset reagoivat muutokseen kahdella tavalla, joko sulkeutumalla tai avautumalla. Ihmisiä olisikin kannustettava muutokseen ja vanhoista kaavojen uusimiseen. Vanhoihin asioihin ja toimitatapoihin juuttunut ihminen harvoin onnistuu tai edistyy urallaan. (Heiske 2005, 227-228.)

Teoria voi selittää vastausten jakautenuisuutta kysyttäessä hakukkuudesta työnkiertoon ja osaamisalueen laajentamisesta. Tutkimukseen osallistuneista 8 % vastasi ettei ole lainkaan halukas ja vastaajista 16 % melko vastahakoinen. Huomattava määrä (26 %) ei osaa vastata kysymykseen. Tarkastellessani kuviota tarkemmin on huomattava, että yli 35 % vastanneista olisi halukas työnkiertoon ja yli 10 % heistä olisi ”ehdottomasti valmis” muutokseen.

Vastauksista kävi ilmi, että ne jotka vastasivat myötävästi kysymykseen ”olisiko halukas työnkiertoon”, niin sama joukko olisi halukas opettelemaan uutta ja laajentamaan osaamisaluetta. Työntehtäviin kaivataan yleisesti tarkennusta, jotta kukin voisi syventyä johonkin osa-alueeseen tarkemmin.

Seuraavassa kuviossa (6) on havainnollistettu lähimmän esimiehen onnistumista työssään ja palautteen antamisessa.

#### 4.4 Lähimmän esimiehen arviointi



Kuvio 6. Työntekijöiden tyytyväisyys lähimmän esimiehen johtamiseen (n=132)

#### *Lähimmän esimiehen arviointi yleisesti*

Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa selviää, että useimmat työntekijät eivät saa riittävästi rohkaisua ja kiitosta hyvin tehdystä työstä esimiehiltään. Vain 40 % vastasi myöntävästi saavansa palautetta hyvin tehdystä työstä. Sama määrä ihmisiä vastasi, että heitä ei kiitetä erinomaisesta työstä. Kepner-Treogon tutkimuksen mukaan esimiehet pitävät hyvää tulosta itsestään selvänä, ja unohtavat kiittää. (Kouzes ym. 2001.)

Kohdeyrityksen työntekijöiden vastauksista päätellen heidän mielipiteensä ovat varsin yhtenäisiä, liittyen yleisesti johtamiseen. Työntekijöiden vastauksista päätellen esimieheltä kaivataan parannusta palautteen antamiseen ja tiedonjakoon.

Kuten voimme todeta keskiarvodiagrammista (liite 5), että lähintä esimiestä koskevat vastaukset jakautuvat keskiarvollisesti tasaisesti kaikista kysymysryhmistä.

Vastauksissa koskien esimiehen työskentelyä suurta poikkeavuutta ei esiinny. Kohdeyrityksen työntekijöistä 30 % on ”täysin sitä mieltä”, että lähin esimies antaa tukea ja kannustusta, ja 49 % oli ”melko samaa mieltä” väittämästä. Työntekijät kokevat myös esimiehen olevan motivoiva ja hänellä on riittävästi aikaa keskustella. Tyytyväisempiä he ovat siihen, että esimies suhtautuu alaisiinsa tasapuolisesti ja on oikeudenmukainen. 132 Vastaajasta 43 oli täysin samaa mieltä ja 54 melko samaa mieltä siitä, että esimies on tasapuolinen ja oikeudenmukainen.

Tukea kaivataan päivittäisissä asioissa työpaikalla, ja työtehtäviin liittyen halutaan tietää missä pitäisi kehittyä ja mihin pitäisi panostaa. Asia missä työntekijät kaipaavat tasapuolisuutta, olisi töiden jakautumisessa ja tehtävien jaossa. Lähimmällä esimiehellä olisi parannettavaa ryhmänvetotaidoissa, ja tiedotuksen tehostamista meneillä olevista asioista. Mieluummin tiedotetaan myös vähäpätöisemmin asioista, kuin ei ollenkaan. Monen mielestä myös monien projektien sijasta voitaisiin keksittyä yhteen kerrallaan.

#### *Palautteen vastaan ottaminen ja antaminen*

Palaute viestii tekijälleen siitä miten työssä on onnistuttu. Palaute on tärkeää oman työn kehittämisen ja töiden priorisoinnin kannalta. Palaute kertoo myös sen että työtä arvostetaan ja sitä pidetään tärkeänä. Esimiehen palautteen antamisen puuttuessa arvostelu jää henkilön oman tulkinnan varaan. Henkilön oma tulkinta on taas kiinni oman työnsä arvostuksesta ja henkilön itsetunnosta. (Hakonen ym., 243-244)

Palautteen anto olisi hyvä asetella niin, että vältetään työntekijän henkilökohtaista arvostelua ja keskitytään työhön ja sen laatuun. Työntekijälle ei auta vain kertoa ettei hän suoriudu työstään odotetulla tavalla, vaan on esimiehen velvollisuus miettiä työntekijän kanssa yhdessä miten saataisiin asiat korjattua ja tehtävät tehtyä paremmin. Kun työntekijä otetaan mukaan keskusteluun ja suunnitteluun, näin huomioidaan myös työntekijän mielipiteet ja näkemykset. (Liukkonen ym. 2006, 130)

Jos palautteen antaminen tuntuu vaikealta, niin sitä voi miettiä konkretisoimalla asia ”hampurilaismallin” kautta. Ensin palautteessa käsitellään positiivisia asioita, joilla valmistellaan työntekijä ottamaan vastaan tulevia parannusehdotuksia. Pureskeltavana pihvinä keskellä tulee korjaus ehdotukset ja itse palaute. Lopuksi pehmeänä sämpylänä



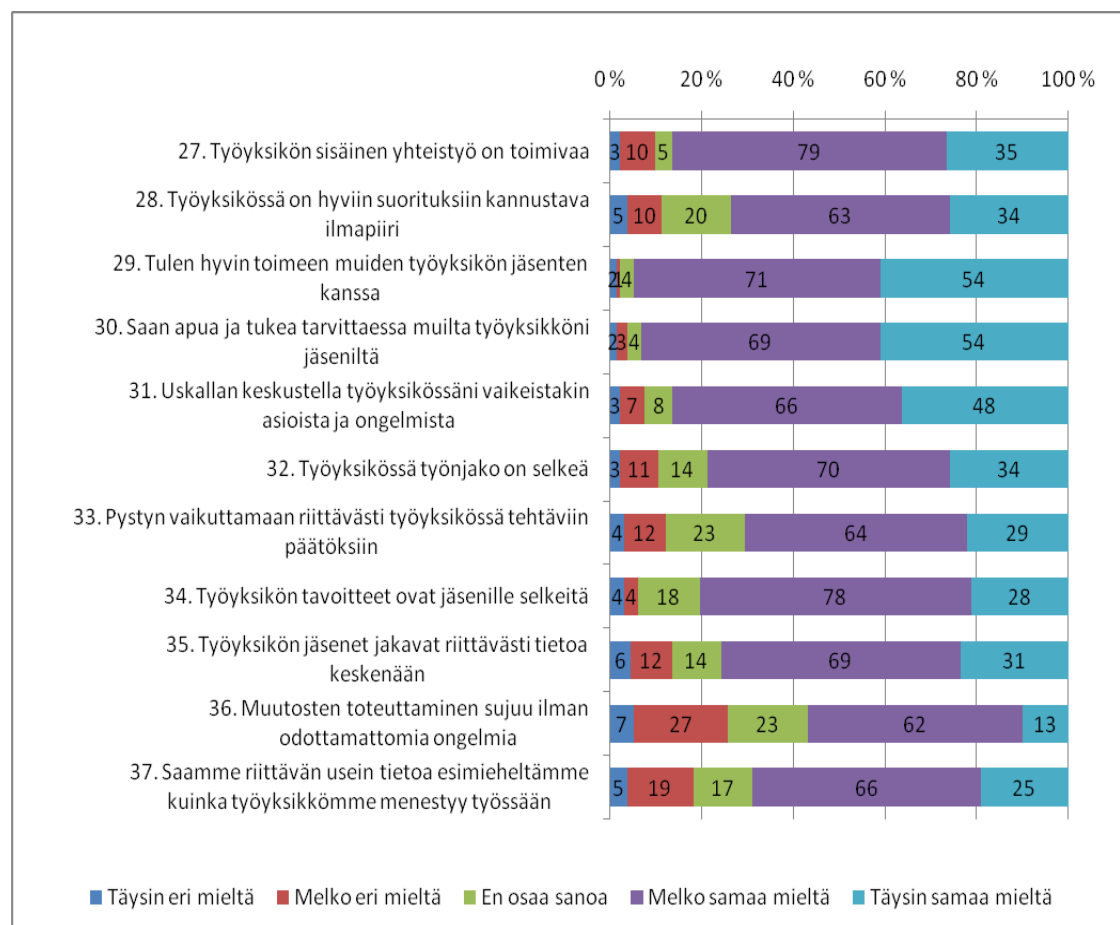
tulee positiivinen yhteenveto asioista. Lopuksi kerrottaville positiivisilla asioilla yritetään välttää työntekijän mahdollisia vastareaktioita, joita parannusehdotukset voivat aiheuttaa. (Liukkonen ym. 2006, 130.)

Tutkimuksen vastaukset jakautuivat koskien palautteen saamista esimieheltä. Lähemmin tarkasteltuna yli 40 % oli ”melko samaa mieltä” ja 17 % ”täysin samaa mieltä” siitä, että he saavat esimieheltä tarpeeksi kehittävää palautetta.

Avoimissa kysymyksissä tuli ilmi, että negatiivista ja positiivista palautetta kaivataan yhä enemmän. Palautetta haluttaisiin kehittääkseen itseään ja seuratakseen projektin etenemistä.

Alla olevassa kuviossa (7) on havainnollistettu työntekijöiden tyytyväisyyttä työyksikön toimintaan ja ilmapiiriin.

#### 4.5 Työyksikön arviointi



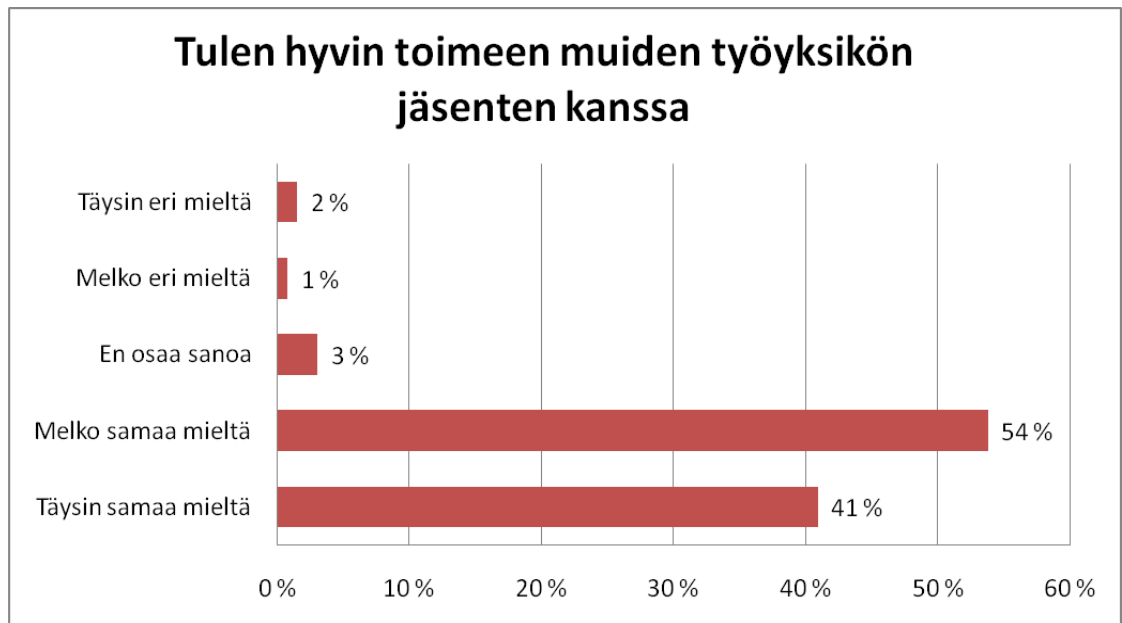
Kuvio 7. Työntekijöiden tyytyväisyys työyksikön toimintaan

### *Työyksikön toiminta*

Hyvässä työyhteisössä hyväksytään se asia, että ryhmässä esiintyy varmasti aina ristiriitoja. Asian hyväksyminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että riitoihin lähdetään mukaan ja niihin alistutaan. Ristiriidat eivät koskaan häviä kokonaan, koska työyhteisöissä on varmasti ihmisiä jotka eivät tule toimeen keskenään. Riidoista tulee ehkä hienovaraisempia, kun löytää terveen etäisyyden asioille. Kun on tunnistanut oman ärtymyksensä, voi alkaa kehittämään omaa positiivista ja asiakaskeskeistä yhteistyötä yhteistyökumppaneiden kanssa. (Heiske 2005, 169.)

Työyhteisössä on kolme erilaista ihmistyyppiä. Osa ihmisistä luo positiivista tunnelmaa olemalla rakentavia ja helpottamalla ristiriitatilanteita keskustelemalla ja sovittelemalla. Toinen ihmistyyppi taas luo eripuraa riitelemällä ja kiistelemällä asioista. Kolmannen tyypin ihminen keskittyy vaan työntekoon, ja ei keskity mihinkään epäoleelliseen tai ristiriitoihin työpaikalla. Pitääkseen koko ryhmän tasapainoisena tarvitaan kaikkia ihmistyyppejä ja erilaisia ryhmätyyppejä. (Heiske 2005, 169.)

Vastauksista voi päätellä, että ihmisten tyytyväisyys työyksiköiden toimintaan on erittäin hyvä. Erittäin tyytyväisiä vastaajat ovat työyksikön työntekijöiden väleihin. Alla olevasta kuviosta (8) käy ilmi, että työntekijät kokevat tulevan erittäin hyvin toimeen työyksikön jäsenten kanssa ja he kokevat saavansa tukea työyksikön jäseniltä tarvittaessa. Molemmissa kysymyksissä (29. ja 30.) yli 50 ihmistä on ”täysin samaa mieltä” ja yli 60 ihmistä ”melko samaa mieltä” siitä, että tulevat hyvin toimeen jäsenten kanssa ja tuntevat saavansa tukea heiltä. Vain kaksi työntekijää olivat ”täysin eri mieltä” siitä, että työyksikön jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään ja saavat tukea muilta jäseniltä. Tästä voi päätellä työtovereiden tulevat erittäin hyvin toimeen keskenään.



Kuvio 8. Työntekijöiden välit muiden työyksikön jäsenten kanssa (n=132)

Tarkastellessa avoimia kysymyksiä, nousi esille seuraavia asioita: työyksikön sisäistä yhteistyötä voitaisiin parantaa työntekijöiden mielestä lisäämällä yhteisiä tapaamisia ns. palavereita, ja lisäämällä tiedonkulkua. Lisäksi päätettäessä työyksikön asioista olisi hyvä ottaa huomioon myös henkilöstön mielipiteet ja näkemykset; esimerkiksi luodessa uutta toimintamallia.

## 5 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastelen henkilöstötutkimuksessa selvinneitä tuloksia ja johtopäätöksiä, ja viimeiseksi pohdin oman työni onnistumista.

### *Tulokset*

Työni tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen henkilöstön tyytyväisyyttä ja työnantajakuva. Tarkoituksena oli myös saada selville tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä, joiden avulla kehittää toimintaa. Avoimiin kysymyksiin työntekijät vastasivat aktiivisesti, joista yritys sai ideoita kuinka lisätä tyytyväisyyttä. Mielestäni saavutin työlleni asettamat tavoitteet. Henkilöstötutkimuksessa selvisi, että kohdeyrityksen työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä, ja kokevat työskentelevänsä arvostetussa yrityksessä.

Tuloksista selvisi, että tyytyväisimpiä työntekijät olivat työilmapiiriin ja työtoveriväleihin, ja tyytymättömiä palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Eniten samaa mieltä he olivat siitä, että jokainen tiesi omat tavoitteensa työssään. Asioita joita nousi esille avoimissa kysymyksissä, olivat yrityksen tiedotuksen avoimuus ja työstä palautteen antaminen. Työntekijät kaipaivat lisää tiedotusta päätettävistä asioista, ja yleensä kaikista heidän työhönsä liittyvistä asioista. Mikä on positiivista huomata, että työntekijät kaipaivat lisää palautetta miten he menestyvät työssään ja miten he voisivat parantaa työsuoritustaan. Tästä voi päätellä, että he ovat hyvin motivoituneita työhönsä ja haluavat onnistua siinä hyvin.

Tämä oli ensimmäinen kerta, kun ulkopuolinen taho teki toimeksiantona kohdeyritykselle henkilöstötutkimuksen, joka on tarkoin suunniteltu heidän tarpeiden mukaisesti. Vielä tässä vaiheessa on vaikea sanoa käytetäänkö kyselypohjaa ensi vuoden henkilöstötutkimuksen tekemiseen, vai valitseeko yritys ulkopuolisen yrityksen tekemään tutkimuksen. Ehdotuksena olisikin, että ensi vuonna yksinkertaistettaisiin kyselyä minimoimalla kysymysten määrää. Kevyempi ja yksinkertaisempi tutkimus nostaisi vastaajamäärää ja helpottaisi tutkimustulosten analysointia, jolloin tutkimus voitaisiin tehdä useasti vuodessa mittaamaan tyytyväisyyttä. Näin henkilöstötutkimus toimisi johdon apuvälineenä ja auttaisi

strategisten päätösten tekemisessä. Uskon kuitenkin vastausprosentin (63 %) perusteella tutkimustulosten kuvaavan hyvin kohdeyrityksen tyytyväisyystilanteesta.

### *Työni onnistuminen*

Etsin mielenkiintoista aihetta ainakin vuoden ajan, ja olin tyytyväinen löytäessäni sellaisen aiheen, josta olen oikeasti kiinnostunut. Tutkimusta tehdessä olen oppinut paljon henkilöstöjohtamisesta ja kyselyn laatimisesta. On ollut antoisaa saada mahdollisuus toteuttaa tutkimus valitsemani kohdeyrityksen luotsaamana. Yhteistyö henkilöstöjohtamisen ammattilaisen kanssa on ollut hyvin opettavaista, ja antaa varmasti eväitä tulevaan työelämään.

Tunnen onnistuvani tavoitteissani työn suhteen melko hyvin, ja aikataulussa olen pysynyt pääsääntöisesti. Opinnäytetyön tekemisen yksinään koin hieman hankalaksi. Koen, että työskentely olisi ollut paljon rikkaampaa ja opinnäytetyöstä olisi saanut enemmän irti parin kanssa. Parin kanssa työskennellessä olisi voinut vaihtaa mielipiteitä, ja työstä olisi varmasti tullut laadultaan parempi.

Lähteiden löytämisessä ei ollut ongelmia, kun apuna oli theseus-verkkokirjasto. Koulun kirjastossa oli kattava määrä tarvittavaa kirjallisuutta, ja kirjaston henkilökunta oli aina valmis auttamaan tarvittavan aineiston löytämisessä. Kokopäiväisestä opiskelustani on jo aikaa, joten tekstin tuottaminen oli aluksi haasteellista, mutta loppua kohden sekin muuttui helpommaksi. Olen tyytyväinen tekemääni työhön.

Lopuksi haluaisin kiittää kaikkia niitä, jotka ovat kannustaneet minua opinnäytetyön tekemisessä. Prosessi on välillä laittanut omat ja muiden hermot koetukselle. Erityiskiitokset haluan esittää Kallelle, perheelle ja ystäville. Ilman teitä työ ei olisi valmistunut!

## LÄHTEET

Bratton J., Gold, J. 2003

Human Resource Management. Theory and practice. 3. painos. Bath Print.Bath.

Helsingin Sanomat 2010

Huono tiedonkulku yrityksissä hidastaa kehitystä. Verkkodokumentti. Luettu 20.10.2010.

<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Huono+tiedonkulku+yriytsiss%C3%A4+hidastaa+kehityst%C3%A4/1135254970938>

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala A. 2005

Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Juva.

Heikkilä, T. 2008

Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Edita Prisma. Helsinki.

Heiske, P. 2005

Hyvinvointia työyhteisöön. 3. painos. Gummerus. Jyväskylä

Hokkanen, S., Strömberg, O. 2003

Ihmisten johtaminen. Sho Business Development. Jyväskylä.

Tyson, S., 1995

Human Resource Strategy. Towards a general theory of Human Resource Management. Bell & Bain. Glasgow.

Juuti, P. 2006

Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Otava. Keuruu.

Juuti, P. 1991

Työ ja elämän laatu. JTO tutkimuksia sarja 5. MyCo Oy/R. Lunkka.

Juuti, P., Vuorela, A. 2002

Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51.  
Gummerus. Jyväskylä.

Kouzes, J., Posner, B. 2001

Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Rastor.  
Helsinki.

Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kantala, J. 2006

Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.

Otala, L. 2003

Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. WSOY. Juva.

Peltonen, M & Ruohotie, P. 1992

Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä  
oppimishalukkuudesta. Aavaranta-sarja n:o 29. Otava. Keuruu.

Pöyhönen, T. 1987

Työtyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa Kari Lindström & Raija  
Kalimo, Työpsykologia – Terveys ja työelämän laatu. Työterveyslaitos.  
Helsinki.

Rubenowitz, S. 1989

Organisaatiopsykologia. Ekonomia-sarja. 1.-2. painos. Weilin+Göös.  
Espoo.

Taloustutkimus Oy

Myönteinen työnantajakuva. Verkkodokumentti. Luettu 15.10.2010.  
[http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje\\_2\\_2007/  
myonteinen\\_tyonantajakuva\\_ja\\_arv/](http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje_2_2007/myonteinen_tyonantajakuva_ja_arv/)

Ulrich, D. 2007

Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2004

Henkilöstöjohtaminen. 4. Painos. Edita. Helsinki.



## LIITE 1 TIEDOTE



### KOHDEYRITYKSEN TYÖOLOJEN KEHITTÄMINEN

Olen tradenomiopiskelija Savonia ammattikorkeakoulusta, Kuopion Liiketalouden yksiköstä. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä ulkopuolisena toimeksiannon toteuttajana kohdeyritykselle.

Tarkoituksena on toteuttaa yksinkertaistettu henkilöstötutkimus selvittämään yrityksen työtyytyväisyyttä. Tutkimus tuottaa työoloista tietoa jota voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on luoda jatkossakin hyödynnettävä kustannustehokas henkilöstötutkimuksen työkalu ilmapiirin ja työtyytyväisyyden mittaamiseen.

Vastauksenne käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Henkilöllisyytenne ei tule esiin missään vaiheessa tutkimusta.

Tuloksista saatavat yksikkökohtaiset raportit esitetään intranetissä, viikko-infossa ja yksikköjen tiimipalavereissa toukokuun aikana.

Ennen koko henkilöstölle tehtävää kyselyä valitaan joitakin henkilöitä testaamaan kysymysten ymmärrettävyyttä ja soveltuvuutta.

Tutkimus toteutetaan henkilöstölle sähköisesti 19.4.- 30.4.2010 ja kyselyn käynnistymisestä tiedotetaan vielä lähempänä tuota ajankohtaa.

Maiju Leppänen

Opiskelija

maiju.leppanen@student.savonia.fi

## LIITE 2 SÄHKÖPOSTI TESTIKYSELYN VASTAANOTTAJALLE

Arvoisa kohdeyrityksen työntekijä,

Toteutan huhtikuun aikana kohdeyritykselle henkilöstötutkimusta. Olen valinnut sinut testaamaan tutkimuksen kyselylomaketta.

Haluaisin sinulta arvokkaita kommentteja kysymysten toimivuudesta ja ymmärrettävyydestä. Kommenttien perusteella jalostan kyselyä mahdollisimman toimivaksi.

Lähetän sinulle sähköpostilla luonnoksen kyselylomakkeesta ja lisäohjeita keskiviikkona (7.4.).

Lomakkeen kommentoinnin voimme hoitaa kohdeyrityksen tiloissa, tai kiireellisessä tapauksessa puhelimitse. Olisi loistavaa jos kerkiäisit katsoa kysymykset läpi ennen tapaamistamme. Aikaa kommentointiin menee noin 15 minuuttia.

Otathan minuun yhteyttä, niin sovitaan sopiva tapaamisaika.

Ystävällisin yhteistyöterveisin

Maiju Leppänen

maiju.leppanen@student.savonia.fi

044 xxx xxxx

## LIITE 3 KYSELYLOMAKE

### Kohdeyrityksen henkilöstökysely 2010

Tervetuloa vastaamaan kohdeyrityksen henkilöstötutkimukseen 2010!

Vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia ja kyselyyn vastaamista voi jatkaa jos se jää kesken. Vastausaikaa on 7.5.2010 klo 16:00 saakka.

Vastauksista ei voi tunnistaa vastaajaa ja alle viiden hengen yksiköiden tuloksia ei julkaista yksikkökohtaisesti.

#### *1. Perustiedot*

##### Henkilöstöryhmä

- ☐ Työntekijä
- ☐ Toimihenkilö
- ☐ Ylempi toimihenkilö/johto

#### *2. Kohdeyrityksen työilmapiiri ja työnantajakuva*

**Kysymyksissä 1-10 työyhteisöllä ja yrityksellä tarkoitetaan koko yritystä, ei pelkästään omaa työyksikköäsi.**

##### 1. Yrityksessä on näkemykseni mukaan hyvä työilmapiiri

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 2. Työyhteisön jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3. Yrityksessä otetaan huomioon henkilöstön hyvinvointi

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

## 4. Tiedonkulku on avointa

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

## 5. Yrityksen johtoryhmä tiedottaa päätöksistään riittävästi

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

## 6. Tunnen sopeutuvani hyvin yrityksissä tapahtuviin muutoksiin

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

## 7. Muutoksista tiedotetaan yrityksessämme riittävästi

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

8. Johtoryhmä tiedottaa tarpeeksi päätettäviksi vietävistä asioista ja informoi prosessin eri vaiheita

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

9. Olen tietoinen yrityksen arvoista, tavoitteista ja strategioista

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

10. Koen työskenteleväni arvostetussa yrityksessä

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

1a. Mitä yrityksessä voitaisiin tehdä enemmän hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi?

---



---



---



---

3a. Mitä yrityksen pitäisi tehdä enemmän parantaakseen henkilöstön hyvinvointia?

---



---



---



---

5a. Missä asioissa kaipaat johdolta enemmän tiedotusta?

---

---



---



---

8a. Miten johtoryhmä voisi parantaa tiedotusta päätöksenteostaan?

---



---



---



---

9a. Miten yritys voisi tehdä arvot, tavoitteet ja strategiat tutuimmiksi henkilöstölle?

---



---



---



---

### 3. Oman työn kokeminen

11. Koen työni merkitykselliseksi

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

12. Työtehtäväni ovat sopivan monipuolisia ja vaihtelevia

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

13. Selviydyn annetuista työtehtävistä pääsääntöisesti työajan puitteissa

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

14. Minulla on riittävästi ammatillisia koulutusmahdollisuuksia

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

15. Voin vaikuttaa riittävästi omaan tehtäväalueeseeni

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

16. Palkkaukseni on oikeudenmukainen

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

17. Olisin halukas työnkiertoon ja osaamisalueen laajentamiseen

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

18. Tiedän henkilökohtaiset tavoitteet työssäni

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

14a. Onko mielessäsi koulutus- tai kehittämismahdollisuuksia, jotain yrityksen tulisi tarjota enemmän?

---



---



---



---

15a. Miten haluaisit vaikuttaa enemmän omaan tehtäväalueeseesi?

---



---



---



---

18a. Mitä voitaisiin tehdä enemmän jotta henkilökohtaiset tavoitteesi olisivat selvemmät?

---



---



---



---

#### 4. Lähimmän esimiehen arviointi

19. Lähin esimieheni antaa minulle tukea ja kannustusta

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

20. Lähin esimieheni on motivoiva ja innostava

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

21. Lähimmällä esimiehelläni on riittävästi aikaa keskustella kanssani

Täysin	Melko	En osaa	Melko	Täysin
--------	-------	---------	-------	--------



eri mieltä	eri mieltä	sanoa	samaa mieltä	samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

22. Lähin esimieheni suhtautuu alaisiinsa tasapuolisesti ja on oikeudenmukainen

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

23. Lähin esimieheni on johdonmukainen ja organisoi töitä hyvin

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

24. Saan riittävästi tietoa tärkeistä asioista lähimmältä esimieheltäni

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

25. Saan työstäni riittävästi kehittävää palautetta lähimmältä esimieheltäni

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

26. Lähin esimieheni pystyy ottamaan vastaan rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

19a. Miten ja minkälaisissa asioissa haluaisit lähimmän esimiehen tukevan ja kannustavan sinua enemmän?

---

---

---

---

22a. Onko mielessäsi asioita, joissa lähin esimiehesi voisi olla tasapuolisempi ja oikeudenmukaisempi?

---

---

---

---

23a. Missä asioissa kaipaisit lähimmältä esimieheltäsi enemmän johdonmukaisuutta ja töiden organisointia?

---

---

---

---

24a. Missä asioissa toivoisit saavasi enemmän tietoa lähimmältä esimieheltäsi?

---

---

---

---

25a. Miten ja mistä asioista haluaisit enemmän palautetta lähimmältä esimieheltäsi?

---

---

---

---

26a. Minkälaisia neuvoja antaisit lähimmälle esimiehellesi palautteen ottamisesta vastaan omasta toiminnastaan?

---

---

---

---

5. *Työyksikön arviointi*

27. Työyksikön sisäinen yhteistyö on toimivaa

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

28. Työyksikössä on hyviin suorituksiin kannustava ilmapiiri

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

29. Tulen hyvin toimeen muiden työyksikön jäsenten kanssa

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

30. Saan apua ja tukea tarvittaessa muilta työyksikköni jäseniltä

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

31. Uskallan keskustella työyksikössäni vaikeistakin asioista ja ongelmista

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

32. Työyksikössä työnjako on selkeä

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

33. Pystyn vaikuttamaan riittävästi työyksikössä tehtäviin päätöksiin

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

34. Työyksikön tavoitteet ovat jäsenille selkeitä

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

35. Työyksikön jäsenet jakavat riittävästi tietoa keskenään

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

36. Muutosten toteuttaminen sujuu ilman odottamattomia ongelmia

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

37. Saamme riittävän usein tietoa esimieheltämme kuinka työyksikkömme menestyy työssään

Täysin eri	Melko eri	En osaa sanoa	Melko samaa	Täysin samaa
---------------	--------------	------------------	----------------	-----------------

mieltä    mieltä                      mieltä    mieltä  
 ( )        ( )                      ( )        ( )

27a. Osaatko kertoa miten työyksikkösi sisäistä ilmapiiriä tulisi parantaa?

---

---

---

---

30a. Minkälaisissa asioissa kaipaisit enemmän apua ja tukea työyksikkösi muilta jäseniltä?

---

---

---

---

32a. Miten ja missä asioissa kaipaisit selkeyttä työnjakoon työyksikössäsi?

---

---

---

---

33a. Missä asioissa ja miten haluaisit vaikuttaa enemmän työyksikössäsi tehtäviin päätöksiin?

---

---

---

---

34a. Miten työyksikön tavoitteet voitaisiin tehdä selkeämmiksi työyksikön jäsenille?

---

---

---

---

## LIITE 4 KESKIARVOTAULUKKO

### Kohdeyrityksen henkilöstökysely 2010

#### Keskiarvotaulukko

N=132

Julkaistu: 26.4.2010

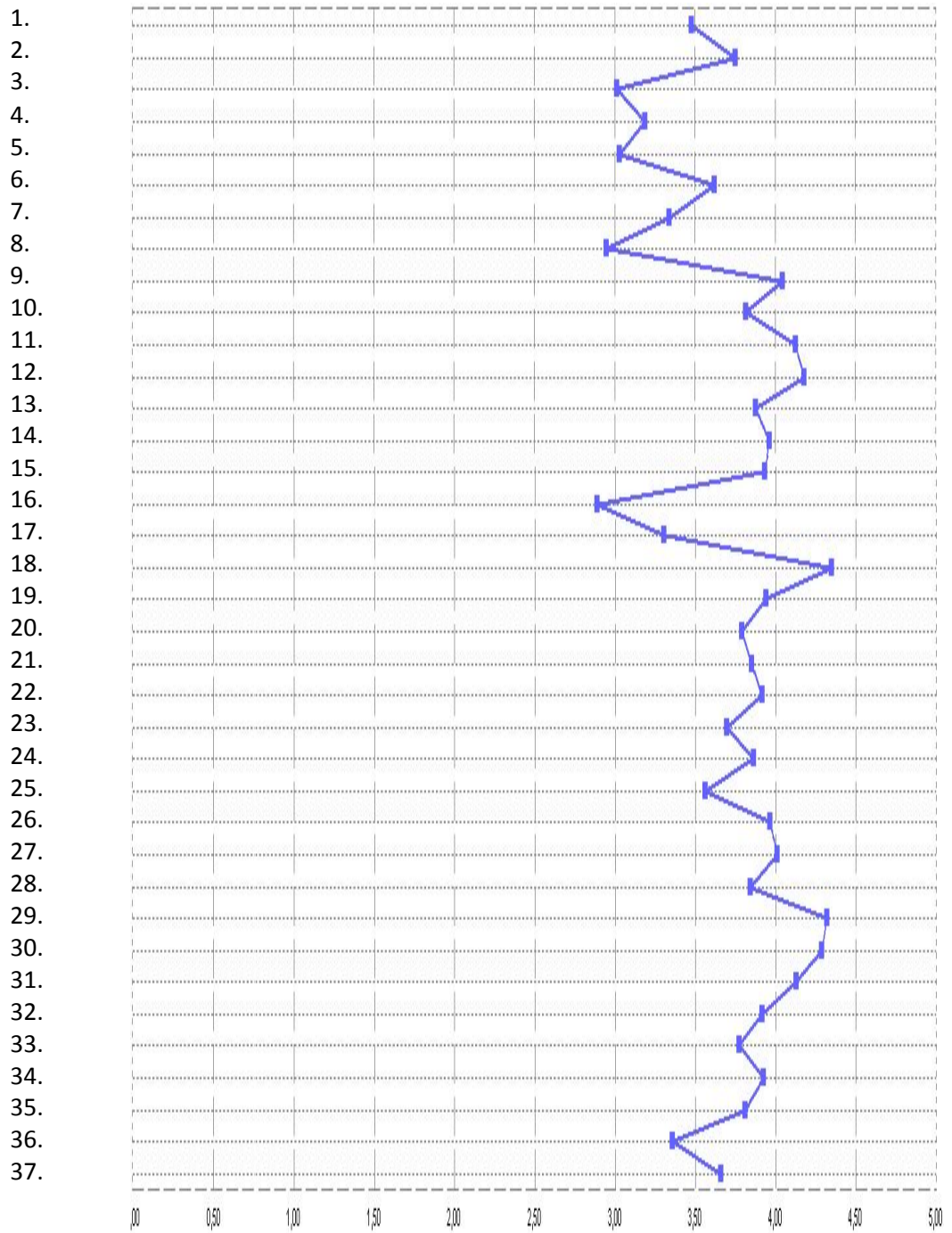
	Kaikki vastaajat	
	N=132	
	KA	KH
1. Yrityksessä on näkemykseni mukaan hyvä työilmapiiri	3,48	1,00
2. Työyhteisön jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään	3,75	0,87
3. Yrityksessä otetaan huomioon henkilöstön hyvinvointi	3,02	1,18
4. Tiedonkulku on avointa	3,19	1,11
5. Yrityksen johtoryhmä tiedottaa päätöksistään riittävästi	3,03	1,13
6. Tunnen sopeutuvani hyvin yrityksissä tapahtuviin muutoksiin	3,62	1,08
7. Muutoksista tiedotetaan yrityksessämme riittävästi	3,34	1,09
8. Johtoryhmä tiedottaa tarpeeksi päätettäviksi vietävistä asioista ja informoi prosessin eri vaiheita	2,95	1,11
9. Olen tietoinen yrityksen arvoista, tavoitteista ja strategioista	4,05	0,83
10. Koen työskenteleväni arvostetussa yrityksessä	3,82	1,01
11. Koen työni merkitykselliseksi	4,13	0,89
12. Työtehtäväni ovat sopivan monipuolisia ja vaihtelevia	4,18	0,85
13. Selviydyn annetuista työtehtävistä pääsääntöisesti työajan puitteissa	3,88	1,04
14. Minulla on riittävästi ammatillisia koulutusmahdollisuuksia	3,96	0,86
15. Voin vaikuttaa riittävästi omaan tehtäväalueeseeni	3,93	0,94
16. Palkkaukseni on oikeudenmukainen	2,89	1,12
17. Olisin halukas työnkiertoon ja osaamisalueen laajentamiseen	3,30	1,14
18. Tiedän henkilökohtaiset tavoitteet työssäni	4,35	0,64
19. Lähin esimieheni antaa minulle tukea ja kannustusta	3,94	1,00
20. Lähin esimieheni on motivoiva ja innostava	3,79	0,98
21. Lähimmällä esimiehelläni on riittävästi aikaa keskustella kanssani	3,85	1,09
22. Lähin esimieheni suhtautuu alaisiinsa tasapuolisesti ja on oikeudenmukainen	3,92	1,04

23. Lähin esimieheni on johdonmukainen ja organisoii töitä hyvin	3,70	1,06
24. Saan riittävästi tietoa tärkeistä asioista lähimmäältä esimieheltäni	3,86	1,05
25. Saan työstäni riittävästi kehittävää palautetta lähimmäältä esimieheltäni	3,56	1,06
26. Lähin esimieheni pystyy ottamaan vastaan rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan	3,96	0,86
27. Työyksikön sisäinen yhteistyö on toimivaa	4,01	0,90
28. Työyksikössä on hyviin suoriutuksiin kannustava ilmapiiri	3,84	1,02
29. Tulen hyvin toimeen muiden työyksikön jäsenten kanssa	4,32	0,71
30. Saan apua ja tukea tarvittaessa muilta työyksikköni jäseniltä	4,29	0,77
31. Uskallan keskustella työyksikössäni vaikeistakin asioista ja ongelmista	4,13	0,91
32. Työyksikössä työnjako on selkeä	3,92	0,95
33. Pystyn vaikuttamaan riittävästi työyksikössä tehtäviin päätöksiin	3,77	0,99
34. Työyksikön tavoitteet ovat jäsenille selkeitä	3,92	0,86
35. Työyksikön jäsenet jakavat riittävästi tietoa keskenään	3,81	1,04
36. Muutosten toteuttaminen sujuu ilman odottamattomia ongelmia	3,36	1,08
37. Saamme riittävän usein tietoa esimieheltämme kuinka työyksikkömme menestyy työssään	3,66	1,06
<b>Yhteenveto</b>	<b>3,74</b>	<b>0,98</b>



## LIITE 5 KESKIARVODIAGRAMMI

Keskiarvotaulukko





## Kysymykset

1. Yrityksessä on näkemykseni mukaan hyvä työilmapiiri
2. Työyhteisön jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään
3. Yrityksessä otetaan huomioon henkilöstön hyvinvointi
4. Tiedonkulku on avointa
5. Yrityksen johtoryhmä tiedottaa päätöksistään riittävästi
6. Tunnen sopeutuvani hyvin yrityksessä tapahtuviin muutoksiin
7. Muutoksista tiedotetaan yrityksessämme riittävästi
8. Johtoryhmä tiedottaa tarpeeksi päätettäväksi vietävistä asioista ja informoi prosessin eri vaiheita
9. Olen tietoinen yrityksen arvoista, tavoitteista ja strategioista
10. Koen työskenteleväni arvostetussa yrityksessä
11. Koen työni merkitykselliseksi
12. Työtehtäväni ovat sopivan monipuolisia ja vaihtelevia
13. Selviydyn annetuista työtehtävistä pääsääntöisesti työajan puitteissa
14. Minulla on riittävästi ammatillisia koulutusmahdollisuuksia
15. Voin vaikuttaa riittävästi omaan tehtäväalueeseeni
16. Palkkaukseni on oikeudenmukainen
17. Olisin halukas työnkiertoon ja osaamisalueen laajentamiseen
18. Tiedän henkilökohtaiset tavoitteet työssäni
19. Lähin esimieheni antaa minulle tukea ja kannustusta
20. Lähin esimieheni on motivoiva ja innostava
21. Lähimmällä esimiehelläni on riittävästi aikaa keskustella kanssani
22. Lähin esimies suhtautuu alaisiinsa tasapuolisesti ja on oikeudenmukainen
23. Lähin esimieheni on johdonmukainen ja organisoii töitä hyvin
24. Saan riittävästi tietoa tärkeistä asioista lähimmältä esimieheltäni
25. Saan työstäni riittävästi kehittävää palautetta lähimmältä esimieheltäni
26. Lähin esimieheni pystyy ottamaan vastaan rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan
27. Työyksikön sisäinen yhteistyö on toimivaa
28. Työyksikössä on hyviin suoriin kannustava ilmapiiri
29. Tulen hyvin toimeen muiden työyksikön jäsenten kanssa
30. Saan apua ja tukea tarvittaessa muilta työyksikköni jäseniltä
31. Uskallan keskustella työyksikössäni vaikeistakin asioista ja ongelmista
32. Työyksikössä työnjako on selkeä
33. Pystyn vaikuttamaan riittävästi työyksikössä tehtäviin päätöksiin
34. Työyksikön tavoitteet ovat jäsenille selkeitä
35. Työyksikön jäsenet jakavat riittävästi tietoa keskenään
36. Muutosten toteuttaminen sujuu ilman odottamattomia ongelmia
37. Saamme riittävän usein tietoa esimieheltämme kuinka työyksikkömme menestyy työssään